

6-2016

Integrated conflict management design workbook : كتاب التصميم المتكامل لإدارة الخلافات (Arabic)

Nadja ALEXANDER

Singapore Management University, nadjaa@smu.edu.sg

Follow this and additional works at: https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research



Part of the [Dispute Resolution and Arbitration Commons](#)

Citation

ALEXANDER, Nadja. Integrated conflict management design workbook : كتاب التصميم المتكامل لإدارة الخلافات (Arabic). (2016). 1-111.
Research Collection School Of Law.

Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research/2763

This Working Paper is brought to you for free and open access by the School of Law at Institutional Knowledge at Singapore Management University. It has been accepted for inclusion in Research Collection School Of Law by an authorized administrator of Institutional Knowledge at Singapore Management University. For more information, please email libIR@smu.edu.sg.

سلسلة الوساطة

كتاب التصميم المتكامل لإدارة الخلافات

مجموعة البنك الدولي

IFC International
Finance Corporation



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
الاتحاد السويسري

الوزارة الاتحادية للشؤون الاقتصادية
والتعليم والأبحاث
وزارة الدولة للشؤون الاقتصادية



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA, INDUSTRIA
Y COMPETITIVIDAD

بالمشاركة مع

مؤسسة التمويل الدولية © لسنة 2016. جميع الحقوق محفوظة

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC. 20433.

الموقع الإلكتروني: www.ifc.org

حقوق النشر والتأليف لمادة هذا العمل محفوظة. ونسخ أجزاء من هذا العمل أو كله و/أو نقله من دون الحصول على إذن هو مخالفة للقانون المعمول به. تشجع مؤسسة التمويل الدولية نشر أعمالها وعادة ما تمنح الإذن بنسخ أجزاء من مصنفاتها فوراً دون فرض رسوم إذا كان النسخ لأغراض تعليمية وغير تجارية رهناً بذكر المصدر والإفادة بذلك حسبما تقتضيه المؤسسة بشكل مناسب.

لا تضمن مؤسسة التمويل الدولية دقة المحتوى الذي يشتمل عليه هذا المصنف أو إمكانية التعويل عليه أو اكتماله، أو الاستنتاجات أو الآراء الواردة فيه، ولا تتحمل أدنى مسؤولية أو مساءلة قانونية عن ما يقع فيه من سهو أو خطأ (بما في ذلك دون حصر الأخطاء الطباعية والأخطاء الفنية) أياً ما كانت طبيعتها، والمسؤولية عن الاعتماد عليه. ولا تشير الحدود الجغرافية أو الألوان أو المسميات أو غير ذلك من المعلومات المبينة على أي من الخرائط الواردة في هذا المصنف إلى أي حكم من جانب البنك الدولي فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي إقليم أو مصادقة على تلك الحدود الجغرافية أو قبولها. ولا تعكس النتائج والتفسيرات والاستنتاجات التي يشتمل عليها هذا المصنف بالضرورة وجهات نظر المديرين التنفيذيين للبنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها.

الغرض من محتويات هذا المصنف هو نشر المعلومات العامة فقط، وليس الغرض منها أن تكون بمثابة رأي قانوني أو مشورة تتعلق بالأوراق المالية أو الاستثمار، أو رأي بشأن مدى ملاءمة أي استثمار أو تقديم عروض من أي نوع. ويحتمل أن يكون لمؤسسة التمويل الدولية أو مؤسساتها التابعة استثمار في مجموعة معينة من الشركات والأطراف (بما في ذلك الشركات والأطراف التي ترد أسماؤها في هذا المصنف) أو تقدم لها خدمات استشارية أو غير ذلك من الخدمات أو يكون لها مصلحة مالية بخلاف ما ذكر.

يتعين إرسال أي استفسارات أخرى بشأن الحقوق والتراخيص، بما في ذلك الحقوق التابعة، إلى إدارة العلاقات المؤسسية في مؤسسة التمويل الدولية، على العنوان التالي:

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC. 20433.

مؤسسة التمويل الدولية هي مؤسسة دولية تأسست بموجب عقد التأسيس بين الدول الأعضاء فيها، وهي أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي. جميع الاسماء والشعارات والعلامات التجارية هي ملك لمؤسسة التمويل الدولية، ولا يجوز استخدام أي من تلك المواد لأي غرض دون الحصول على موافقة كتابية صريحة من مؤسسة التمويل الدولية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العلامتين:

"International Financial Corporation" "IFC"

هما علامتان تجاريتان مسجلتان للمؤسسة وتخضعان للحماية بموجب القانون الدولي.

iv	تقديم
vi	شكر وتقدير
1	الفصل الأول: المقدمة والمصطلحات الأساسية
1-1	نبذة عن الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات
2-1	أهداف هذا الكتاب
3-1	كيفية استخدام هذا الكتاب
4-1	بعض المصطلحات الأساسية
5-1	ما هي خصائص النظام المتكامل لإدارة الخلافات؟
9	الفصل الثاني: شركتك والأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات
1-2	تكاليف الخلاف
2-2	القيم الجوهرية للشركة
3-2	العوامل التنظيمية للشركة
19	الفصل الثالث: المرحلة الأولى - تولي مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها
1-3	عمن تصدر مبادرة التصميم؟
2-3	التعاقد
3-3	التحديد الأولي للأطراف المعنية
4-3	أهداف التصميم المقترح
5-3	الإطار الزمني للتصميم
6-3	التصميم والصورة العامة للشركة
26	الفصل الرابع: المرحلة الثانية - تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات
1-4	كيفية تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات
1-1-4	الخطوة الأولى: فهم أهداف النظام المعمول به حالياً
2-1-4	الخطوة الثانية: التعرف على عمليات وهياكل النظام الحالي
3-1-4	الخطوة الثالثة: تحديد الأطراف المعنية في النظام الحالي لإدارة الخلافات

- 4-1-4 الخطوة الرابعة: تحديد الموارد التي استخدمت أو المستخدمة في النظام الحالي 31
- 5-1-4 الخطوة الخامسة: التحقق من النجاح والمساءلة في النظام الحالي 31
- 2-4 منهجية تقييم الأنظمة الحالية لإدارة الخلافات..... 32

الفصل الخامس: المرحلة الثالثة - تصميم نظام إدارة الخلافات: وضع العمليات والأنظمة..... 34

- 1-5 الشفافية 35
- 2-5 العدالة..... 35
- 3-5 الخطوة الأولى: تجميع الفريق..... 37
- 4-5 الخطوة الثانية: وضع التصميم الأولي 38
- 1-4-5 خمس خصائص جوهرية للأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات..... 39
- 2-4-5 وضع مخطط للتصميم الأولي..... 45
- 3-4-5 ناقش مع أعضاء الفريق مميزات وعيوب التصميم الأولي 47
- 4-4-5 استطلع آراء وملاحظات الأطراف المعنية الرئيسية بشأن التصميم الأولي 48
- 5-5 الخطوة الثالثة: كتابة مقترح 49

الفصل السادس: المرحلة الرابعة - تطبيق التصميم وتقييمه..... 52

- 1-6 مبادئ عامة..... 53
- 2-6 التدريب 55
- 3-6 التعامل مع المقاومة والمعوقات 57
- 4-6 تطبيق برنامج تجريبي 58
- 1-4-6 الخطوة الأولى: اختر أفراداً لتشكيل فريق يكون مسؤولاً عن البرنامج التجريبي 59
- 2-4-6 الخطوة الثانية: اجمع قصص نجاح وانشرها 60
- 3-4-6 الخطوة الثالثة: حدد الأشخاص الأكثر تأثراً بالبرنامج التجريبي..... 61
- 4-4-6 الخطوة الرابعة: أبرز مزايا النظام الجديد..... 61
- 5-4-6 الخطوة الخامسة: حدد جانباً لتطبيق البرنامج التجريبي يتمتع بفرصة نجاح عالية..... 62
- 5-6 تعميم البرنامج التجريبي في الشركة بأكملها..... 62
- 1-5-6 الخطوة الأولى: شكل فريقاً 63
- 2-5-6 الخطوة الثانية: روج لتعميم النظام الجديد 63
- 3-5-6 الخطوة الثالثة: اختبر افتراضاتك قبل التعميم..... 64
- 4-5-6 الخطوة الرابعة: أجرِ التعديلات اللازمة للتعميم العام 65

65	6-6	تقييم لنظام المتكامل لإدارة الخلافات.....
66	1-6-6	الخطوة الأولى: وضع الأهداف.....
66	2-6-6	الخطوة الثانية: حدد المنهجية.....
67	3-6-6	الخطوة الثالثة: حدد خط الأساس.....
68	4-6-6	الخطوة الرابعة: قيّم وارسم مخططاً يوضح التقدم.....
72	5-6-6	الخطوة الخامسة: عدل النظام.....
72	6-6-6	الخطوة السادسة: قس النتائج.....
72	7-6-6	الخطوة السابعة: أعد توضيح الأهداف.....
72	8-6-6	الخطوة الثامنة: اكتب تقريراً.....
74		الملحق 1: مصادر إضافية.....
78		الملحق 2: دراسة حالة.....
79	1-	دراسة حالة برنامج "الفض المبكر للمنازعات" الخاص بشركة جينيرال إلكترونيك ²⁸
86	2-	دراسة حالة برنامج "الفض" الخاص بشركة شل ³²
90		الملحق 3: قائمة المصطلحات.....

سلسلة الوساطة هي تنويع لجهد بذلته مؤسسة التمويل الدولية، عضو مجموعة البنك الدولي، على مدى مدة طويلة في مساعدة البلدان التي تتوجه المؤسسة إليها بهذه السلسلة في اعتماد الوساطة وإدماجها بهدف زيادة فعالية نظمها لفض المنازعات. ومنذ عام 2004، دأبت مؤسسة التمويل الدولية على تقديم المساعدة الفنية إلى الحكومات والقطاع الخاص من أجل ضمان تثبيت أركان الوساطة وترسيخها بشكل فعال. تغطي مشاريع مؤسسة التمويل الدولية أقاليم البلقان، وشرق وجنوب آسيا، وأفريقيا جنوب الصحراء، والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقد أدت هذه المشاريع إلى طفرة في استخدام الوساطة التجارية.

النجاح والتوسع في مشاريعنا الخاصة بالوساطة على الصعيد العالمي بالإضافة إلى ندرة المواد المتاحة باللغة العربية هي عوامل دفعتنا إلى إصدار سلسلة الوساطة وكانت مبعث اهتمامنا بهذا الأمر. توفر السلسلة للمستخدمين وواضعي السياسات والمحامين والقضاة والمتخصصين في مجال الوسائل البديلة لفض المنازعات مجموعة فريدة وشاملة من مصادر التعلم في مجال الوسائل البديلة لفض المنازعات. وهدف تلك المصادر هو دعم نمو واستمرارية استخدام الوساطة والوسائل البديلة لفض المنازعات داخل المنطقة وخارجها.

تتألف سلسلة الوساطة من ثلاثة كتب (هذه الكتب هي: أساسيات الوساطة، نحو إطار تشريعي للوساطة، التصميم المتكامل لإدارة الخلافات) تناقش بعمق المواضيع الأساسية المتعلقة بالوساطة. ومرجع أساسيات الوساطة، وهو بمثابة دليل توجيهي بشأن الوسائل البديلة لفض المنازعات بشكل عام والوساطة بشكل خاص، يخاطب المستخدمين والمستشارين والوسطاء. ويقدم كتاب "نحو إطار تشريعي للوساطة" وجهة نظر متعمقة بشأن كيفية صياغة سياسة وتشريع ناجحين للوساطة. بينما ينصب تركيز كتاب "التصميم المتكامل لإدارة الخلافات" على تصميم أنظمة تتسم بالكفاءة والفعالية لإدارة المنازعات فيما بين الشركات والمؤسسات من منظور عملي. وهذه الكتب متاحة باللغتين الإنجليزية والعربية، باستثناء كتاب "التصميم المتكامل لإدارة الخلافات" (متاح باللغة العربية فقط).

نبذة عن كتاب التصميم المتكامل لإدارة الخلافات

هذا الكتاب معد للتعلم الذاتي كما أنه مرجع في موضوعه وهو نُظم تصميم إدارة الخلافات في الشركات أو عبر القطاعات أو المهن بهدف معالجة الخلافات بشكل بناء. الخلاف أمر لا مفر منه ويمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً للغاية على المؤسسات خاصة عندما يصل الأمر إلى التكاليف والسمعة. والمعالجة البناءة للخلاف من شأنها أن تؤدي إلى قرارات أفضل وأكثر ابتكاراً في الموضوعات الروتينية وغير الروتينية على السواء.

يستكشف هذا الكتاب العناصر الأساسية لإدماج نظام مستدام لإدارة الخلافات في الشركات بغية تحقيق فوائد الإدارة الفعالة للخلافات. وهذا الكتاب هو واحد من عدد محدود للغاية من المطبوعات التي تناقش هذا الموضوع باللغة العربية، وقد صيغ بشكل يراعي أوضاع منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وهو جزء من سلسلة الوساطة، وينصح باستخدامه جنباً إلى جنب مع كتاب أساسيات الوساطة. والنهج المتبع في صياغته نهج مناسب للمهنيين حديثي العهد بالمجال

والمخضرمين على حد سواء وذلك من حيث سهولة اللغة ووضوحها والتفصيل المتدرج في عرض موضوعات أساليب إدارة الخلافات داخل الشركات وفيما بينها. كما أنه يتسم بطابع العملية ويحتوي على الكثير من المواد المتنوعة، ومنها التعاريف والممارسات السائدة والتدريبات المشتركة وصحائف العمل، بهدف تعلم المهارات اللازمة لتصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات. ولذلك فهو كتاب للتعلم ومرجع في الوقت ذاته، يُنصح المهتمون بإدارة الخلافات باقتنائه!



مؤيد مخلوف
المدير الإقليمي لمؤسسة التمويل الدولية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا

نتقدم بالشكر والعرفان إلى صندوق المساعدة الفنية التابع لمؤسسة التمويل الدولية وحكومة إسبانيا ووزارة الدولة السويسرية للشئون الاقتصادية على ما قدموه من دعم لتطوير هذا الدليل وأيضاً على مساهمتهم في دعم برامج الخدمات الاستشارية لمناخ الاستثمار لدى مجموعة البنك الدولي. تولى إعداد هذا الدليل فاطمة إبراهيم وتولى تنسيق اللمسات النهائية فريق من مجموعة البنك الدولي مؤلف من نينا بافلوفا موشيفا، وأكفيل جروبر، وإيجونا فولي.

وشكرنا أيضاً موصول إلى فريق المراجعين من النظراء وهم نينا موشيفا، خبير الوسائل البديلة لفض المنازعات في مجموعة البنك الدولي، ود/ محمد عبد الرؤوف، مدير مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي.

حرر الدليل فنياً شركة Publications Professionals LLC، وتولى عملية التصميم إيشين ليم جونز، وإيمي كواش.

كما نود أن نتوجه بالشكر إلى أليكس أزاروف، وكريستال تشين على ما قدماه من إسهامات ومساعدات.

نادية أليكساندر، سنغافورة، يونيو 2016
المدير الأكاديمي، الأكاديمية الدولية لتسوية المنازعات في سنغافورة
أستاذ فخري، جامعة كوينزلاند
زميل رفيع المستوى، معهد تسوية المنازعات، كلية ميتشل هاملين للقانون

فاطمة إبراهيم، القاهرة
مجموعة البنك الدولي

الفصل الأول

المقدمة والمصطلحات الأساسية



الفصل الأول

المقدمة والمصطلحات الأساسية

الفصل الأول: المقدمة والمصطلحات الأساسية

1-1 نبذة عن الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات

2-1 أهداف هذا الكتاب

3-1 كيفية استخدام هذا الكتاب

4-1 بعض المصطلحات الأساسية

5-1 ما هي خصائص النظام المتكامل لإدارة الخلافات؟

1-1 نبذة عن الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات

الخلافات جزء من حياتنا اليومية، والبيئة المؤسسية ليست استثناءً من ذلك، فنجد من الخلافات:

- خلاف بين الأفراد أو الفرق داخل أي مؤسسة (خلاف عمالي)؛
- خلاف بين مؤسسة ما من ناحية وبين المستهلكين والعملاء من ناحية أخرى (خلاف بين الشركات والعملاء)؛
- خلاف بين مؤسستين (خلاف بين الشركات).

تتيح الخلافات فرصاً لفهم المواقف وتقييمها وتغييرها، إلا أنه كثيراً ما ينظر إليها على أنها أمر سلبي ينطوي على مشكلات، ويؤدي هذا بدوره إلى تجاهل الخلافات حتى تتفاقم ويصل الأمر إلى درجة الخضوع للتحقيقات أو التقاضي.

من اليسير فهم السبب وراء ضرورة أن يتمتع المديرون بالكفاءة في إدارة الخلافات، فالخلاف يهدر الوقت ويؤدي في كثير من الأحيان إلى تكبد الشركة تكاليف باهظة. واتخاذ أي إجراء قانوني أو اللجوء إلى التقاضي يستغرق وقتاً طويلاً ويؤدي في كثير من الأحيان إلى القضاء على أي فرصة للتعاون المستقبلي بين طرفي المنازعة، ويؤدي أيضاً إلى إلحاق ضرر كبير بسمعة الشركات أطراف المنازعة.

أصبحت القدرة على التعامل الكفاء والفعال مع أي شكل من أشكال الخلافات في بيئة المؤسسات سمة من سمات كفاءة الإدارة.

هل تعلم:

أنه وفقاً لمسح عالمي، "يضطّر أغلبية الموظفين (نسبة 85% منهم) إلى التعامل مع الخلاف بدرجة أو بأخرى، وأن 29% منهم يفعلون ذلك "دائماً" أو "في كثير من الأحيان" [...].، ويقضي نصف العاملين في إدارات الموارد البشرية الذين استجابوا للمسح (نسبة 51% منهم) ما بين ساعة إلى خمس ساعات أسبوعياً في إدارة الخلافات بينما يقضي الموظفون في المتوسط 2.1 ساعة أسبوعياً في التعامل مع الخلافات، في حين أشار العديد من المشاركين إلى أنهم يقضون وقتاً أطول كثيراً في مواقف تنطوي على خلافات".¹

وفي دراسة أخرى، أفادت نسبة 43% من 200 فرد شملتهم الدراسة ما بين رؤساء شركات وأعضاء مجالس إدارة ومسؤولين تنفيذيين كبار في شركات خاصة أو مطروحة أسهمها في البورصة في أمريكا الشمالية، بأن "كيفية معالجة الخلاف" هي أكثر أمر يحتاجونه بشدة.²

يتضح من هذه النبذة أن تصميم وتطبيق أنظمة رسمية متكاملة تنظيمياً لإدارة الخلافات هو من بين أولويات جميع أنواع الشركات والمؤسسات المهنية، بل والمؤسسات غير الهادفة إلى الربح مثل منظمات المجتمع المدني والغرف التجارية وأنواع عديدة من الجمعيات.

2-1 أهداف هذا الكتاب

يقدم هذا الكتاب دليلاً تفصيلياً للتصميم المتكامل لإدارة الخلافات (يشار إليه أيضاً في هذا الكتاب بلفظ "التصميم") حيث ينطبق على الأنواع الثلاثة للخلافات المؤسسية التي ورد ذكرها في الفصل السابق: الخلاف العمالي والخلاف بين الشركات والخلاف بين الشركات والعملاء. وتتمثل أهداف هذا الكتاب في أنه:

- 1- يشرح لك بلغة بسيطة كيف يمكنك تصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات لإحدى المؤسسات (أو حتى في مجال بعينه).
- 2- يقدم أمثلة عملية لمساعدتك في تصور الشكل الذي يمكن أن تبدو عليه الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات ويعرض إلى جانب ذلك أفكاراً قد تلهمك في وضع التصميم الخاص بك.
- 3- يقدم دليلاً عملياً تفصيلياً لكي تتبع خطواته عند وضع التصميم.
- 4- يشجعك على تدوين أفكارك فيه وأنت تقرأه، ومن ثم تعد لنفسك كتاباً مرجعياً شخصياً كاملاً في نهاية الأمر.

يمكن لأي شخص معني بتطبيق مبادئ التصميم المتكامل لإدارة الخلافات استخدام هذا الكتاب حيث أنه مفيد لإدارات الشؤون القانونية والمتخصصين في الوسائل البديلة لفض المنازعات (ADR³) والجهات التنظيمية في مجال الصناعة والمتخصصين في مجال الموارد البشرية وأي شخص ينطوي دوره على التعامل مع المنازعات التي تتعلق بمؤسسة أو

جمعية أو هيئة أخرى أو حتى على مستوى مجال بعينه.

نعرض في هذا الكتاب مجموعة متنوعة من النماذج والمفاهيم والهيكل المستمدة من مجموعة متنوعة من المصادر. كما نعرض أيضاً مصادر المعرفة ودراسات حالة في الملحقين المرفقين بهذا الكتاب.

3-1 كيفية استخدام هذا الكتاب

غايتنا أن يكون هذا الكتاب عملياً ومفيداً لك إلى أقصى درجة ممكنة.

نصحتنا لكل حديث عهد بمجال تسوية الخلافات أن يقرأ دليل "أساسيات الوساطة" إلى جانب هذا الكتاب حيث يعرض ذلك الدليل مجموعة متنوعة من أساليب تسوية الخلافات (التي تعرف أيضاً باسم "عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات") ويتناول عملية الوساطة بالتفصيل. وهذا الكتاب الذي بين أيدينا يسلط الضوء على كيفية تصميم أنظمة إدارة الخلافات وليس على موضوع الأساليب المختلفة لتسوية الخلافات نفسها.

يتناول الفصل الأول المسائل التمهيدية والتعاريف والتفسيرات، وينتقل الفصل الذي يليه إلى الحديث المفصل عن شركتك. وهنا نريد منك أن تمنع النظر أمر في شركتك أو أي شركة أخرى تخطط لاستحداث نظام متكامل لإدارة ما ينشأ فيها من خلافات. وتوخياً للبساطة واستمراراً في التبسيط، سنستخدم عبارة "شركتك" في جميع أجزاء هذا الكتاب حتى وإن كنت مستشاراً ينفذ مشروع تصميم لشركة أخرى بوصفها أحد عملائك. ومن الضروري والمفيد أن تعرف شركتك معرفة تفصيلية قبل أن نبدأ النظر في المفاهيم، وهكذا يمكنك البدء في تطبيق الأفكار على الفور وأنت تتابع فصول هذا الكتاب الواحد تلو الآخر دون حاجة لأن تنتظر حتى الانتهاء من دراسته كاملاً.

تصبحك فصول الكتاب التالي ذكرها في رحلة عبر المراحل الأربع لتصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات:

1- تولي مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها؛

2- تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات؛

3- تصميم نظام لإدارة الخلافات: صياغة العمليات والإجراءات؛

4- تطبيق التصميم وتقييمه.

ستجد في نهاية كل فصل عدداً من الأنشطة، عادةً في شكل أسئلة، التي ينبغي استخدامها بشكل استرشادي دون التقييد بوجوب الالتزام بها حرفياً. وتذكر أن هذا الكتاب هو أداة مساعدة لك وأنت الخبير بشئون شركتك.

ولمن يسعى منكم نحو فهم متعمق لهذا الموضوع، فعليه مطالعة الملحق "1" من هذا الكتاب الذي يعرض قائمة بالمصادر المفيدة. وأخيراً، يعرض الملحق "2" من هذا الكتاب دراستي حالة دوليتين.

4-1 بعض المصطلحات الأساسية

يعرض هذا القسم بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا الكتاب ومعانيها. وللتعرف على مزيد من المصطلحات والتعاريف، يرجى الرجوع إلى قاموس المصطلحات الوارد في الملحق 3 من هذا الكتاب.

الوسائل البديلة لفض المنازعات

هناك عبارة معروفة بالأحرف الأولى لكلماتها في اللغة الإنجليزية (ADR) تعني "الوسائل البديلة لفض المنازعات". وتشير كلمة "البديلة" عموماً إلى الوسائل التي توفر بدائل للإجراءات القضائية. وتشتمل الوسائل البديلة لفض المنازعات على الوساطة والتوفيق والتحكيم. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات بشأن الوسائل البديلة لفض المنازعات في "أساسيات الوساطة" التي تنشرها أيضاً مجموعة البنك الدولي.⁴

المنازعة والخلاف

يشير مصطلح المنازعات بوجه عام إلى الخلافات التي يتواصل بشأنها الأفراد والكيانات. ويسلط مصطلح "المنازعة" الضوء على جوانب محددة من الخلاف تبادل طرفا المنازعة الحديث بشأنها، ولذلك يقال أن المنازعات تسلط الضوء على الجوانب الواضحة من الخلاف.

أما الخلاف فهو مصطلح له معنى أوسع وأعمق من مصطلح "المنازعة"؛ ففي حين تعكس المنازعة خلافات يتواصل بشأنها الأطراف، قد يستمر الخلاف دون الحديث عنه بشكل صريح، حيث قد يشعر الناس بوجوده دون التطرق إلى موضوعه على الإطلاق. وتوصف تلك الخلافات بأنها "منازعة في طور الكمون" وفهمنا لها من شأنه أن يربطنا باحتياجاتنا وقيمنا الأساسية مثل حاجتنا إلى التقدير والقبول والانتماء.

المتخصصون في إدارة الخلافات

يشار أيضاً إلى المتخصصين في إدارة الخلافات في هذا الكتاب باسم "المتدخلون لتسوية الخلافات" (وقد تجدون هذه العبارة مختصرة بلفظ "المتدخلون")، وهم أفراد يلعبون دوراً في النظام المتكامل لإدارة الخلافات، مثل:

- التدريب على مهارات التعامل مع الخلافات أو الوساطة أو التحكيم؛
- تقديم المشورة للمستخدمين المحتملين بشأن كيفية تحقيق أقصى استفادة من النظام؛
- توجيه المستخدمين المحتملين إلى وسائل معينة أو أشخاص معينين داخل النظام.

وقد يكون المتخصصون في إدارة الخلافات من العاملين داخل الشركة أو من خارجها.

فض المنازعات وتسويتها وفض الخلافات وإدارتها

يميل المحامون وغيرهم من المتخصصين ممن هم على علم بإجراءات مثل التقاضي والتحكيم إلى استخدام مصطلحي فض المنازعات أو تسوية المنازعات. ويعكس استخدام مصطلح المنازعة تأكيداً على جوانب محددة من الخلاف كانت موضوع التواصل بين الطرفين، ومن هنا تأتي العبارة التي يكثر المحامون من ترديدها حتى باتت بالية وهي "فصل مواطن

الخلاف محل المنازعة". ويأتي مصطلح التسوية من اجتماعات التسوية حيث عادةً ما يتفاوض المحامون على مطالبة قانونية في محاولة لتسويتها. ويعكس المصطلح تركيزاً على المواقف ومواطن الخلاف التي يمكن معالجتها أيضاً عبر إجراءات رسمية مثل التحقيق والفصل في المنازعات والتحكيم والتقاضي.

كما أن مصطلح الفض، الذي يستخدم في الأوساط القانونية، متعارف عليه أيضاً في مختلف سياقات الخلافات. وعلى غرار التسوية، يشير مصطلح الفض إلى أن الهدف هو التوصل إلى نتيجة يتفق عليها الطرفان ويقفل بها باب النزاع. وفي الوقت نفسه، ينطوي المصطلح على إمكانية التوصل إلى ما هو أبعد من مجرد هدف التسوية، وامتداده نحو معالجة التحديات المتعلقة بالمصالح والاحتياجات والمشاعر والقيم الشخصية. ولهذا السبب، يشجع استخدام مصطلح فض الخلافات على نطاق أوسع من مصطلح فض المنازعات خارج المجال القانوني.

مصطلح إدارة الخلافات هو واحد من الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، فكما يشير الاسم فإن التدخل لفض الخلافات ربما لا يصل دائماً إلى حل وأن استمرار الخلاف في صورة مختلفة "وموجهة" قد يكون أكثر واقعية من فضه، على المدى القصير على الأقل. كما يستخدم مصطلح إدارة الخلافات كمصطلح شامل للإشارة إلى جميع أنواع الوسائل البديلة لفض المنازعات. ومن المرجح أن تكون الخلفيات التعليمية والتخصصات الأكاديمية والمهنية والفنية واللغوية وكذلك المعتقدات التي تؤثر على الآراء العامة للشخص، أي ثقافته باختصار، هي التي توجه اختيار المصطلحات.

في هذا الكتاب، سنستخدم مصطلح إدارة الخلافات تماشياً مع الاستخدام الدولي في بيئة الشركات.

التصميم المتكامل لإدارة الخلافات

يشير مصطلح التصميم المتكامل لإدارة الخلافات إلى عملية تصميم نظام للأساليب التي يمكن عن طريقها إدارة الخلافات داخل الشركة. ويستلزم التصميم تخصيصاً مدروساً للموارد والعمليات والقدرات لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف. ويسلط لفظ "المتكامل" الضوء على ضرورة دمج تصميمات إدارة الخلافات ضمن إجراءات الشركة، على سبيل المثال يجب أن تتسق قيم نظام إدارة الخلافات مع قيم الشركة.

وبإيجاز، يشير مصطلح التصميم المتكامل لإدارة الخلافات إلى عملية تصميم **نظام** متكامل لإدارة الخلافات (حسب تعريفه الوارد أدناه).

كما يشار إلى التصميم المتكامل لإدارة الخلافات في هذا الكتاب على سبيل الاختصار بلفظ "التصميم".

النظام المتكامل لإدارة الخلافات

يشير مصطلح النظام المتكامل لإدارة الخلافات إلى مجموعة منسقة من العمليات والسياسات التي وضعت لكي تتفاعل فيما بينها للحيلولة دون وقوع منازعات أو لإدارتها أو فضها، أو جميع ما سبق. ومن الممكن استخدام النظام لمعالجة مجموعة متنوعة من الخلافات، سواء كانت منازعات عمالية أو منازعات بين شركة وعميل أو منازعات بين شركة وأخرى.

وتشير كلمة المتكامل إلى أن التصميم راسخ في ثقافة الشركة وهيكلها، ويتكيف ويتغير معها إذا كانت الأمور تسير على ما يرام. فالغرض الجوهرى يتمثل في معالجة الخلافات وحلها خارج المنظومة القانونية، وتبني أسلوب أكثر ميلاً نحو المصالحة.

وفي بعض الأحيان يستخدم مصطلح "نظام إدارة الخلافات" وحده، فهو يستخدم على سبيل المثال فيما يتعلق بالأنظمة القائمة لدى الشركات عندما لا يكون واضحاً ما إذا كان النظام متكاملًا مع قيم الشركة أم لا. كما يشار إلى "النظام المتكامل لإدارة الخلافات" في هذا الكتاب بلفظ "النظام".

المستخدمون

يستخدم مصطلح "المستخدمون" في هذا الكتاب للإشارة إلى الأفراد والكيانات التي تستخدم النظام المتكامل لإدارة الخلافات، وبعبارة أخرى الأشخاص الذين وضع هذا النظام من أجلهم. كما يستخدم مصطلح "طرفا المنازعة" في بعض الأحيان، خصوصاً في سياق عمليات محددة لإدارة الخلافات مثل الوساطة أو التحكيم.

ويحدد كل نظام متكامل لإدارة الخلافات نطاق مستخدميه أو المخاطبين به. على سبيل المثال، قد يقتصر نطاق المستخدمين على موظفي الشركة (الخلاف العمالي) أو قد يمتد ليشمل العملاء والموردين والبائعين وشركاء العمل (الخلافات التجارية) كما هي الحال في دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الواردة في الملحق الثاني.

5-1 ما هي خصائص النظام المتكامل لإدارة الخلافات؟

يتطلب تصميم الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات توافر النية والدراسة المتأنية واتخاذ القرارات والتعاون والتطبيق، الأمر الذي يفرض على الشركات النظر إلى الخلافات على أنها فرصة وليست مشكلة يتعين مواجهتها أو تجنبها.

ويتميز النظام المتكامل لإدارة الخلافات بالخصائص التالية، فهو:

- يشجع الأفراد (مستخدمو النظام) على التعبير عن المخاوف في وقت مبكر؛
- يرى في الصراحة والمصادقية والتقدير والتقمص العاطفي أساساً للتواصل واتخاذ القرارات قوى من السرية واستخدام لغة الخطابة والإهانة والتحقير؛
- يعلي قيمة التنوع والاختلافات النزيهة أساساً للحوار، مما يخلق أفكاراً أفضل ويرفع من مستوى العلاقات والاتساق في الشركة؛
- يرى أن وضع الأفراد في قوالب نمطية والتحمل وافتراس سمو الذات وصحة الفكر والتكبر أسباباً للخلاف؛
- يرى أن الإجراءات والعلاقات كلاهما على نفس القدر من الأهمية لموضوع النزاع؛
- يتتبع الخلاف المزمّن (المستمر) وصولاً إلى أسبابه الجذرية بهدف إعادة التصميم من أجل الوقاية؛
- يضع معايير يمكن من خلالها فض المنازعات؛
- يهدف إلى تحقيق أهداف محددة ويتمشى مع رسالة الشركة وسياساتها وهيكلها وثقافتها؛
- يستطيع تحديد وابتكار العديد من الاختيارات لمواقف الخلاف المختلفة؛
- تتوافر له إمكانية الوصول إلى الموارد الكافية لتشغيل النظام: الموارد المالية والبشرية والوقت الكافي والدعم الإداري واللوجستي؛
- يدمج طريقة إدارة الخلافات في ثقافة الشركة، وبعبارة أخرى، يراعى ثقافة الشركة عند تصميم النظام. وبالتالي، إذا كان يغلب على التواصل داخل الشركة الطابع غير الرسمي، يكون من المفيد في هذه الحالة أن تبدأ عمليات إدارة الخلافات في أماكن غير رسمية وعبر تواصل غير رسمي؛

- يحصل على نتائج يمكن استخدامها مرة أخرى داخل الشركة. وبقدر ما تكون المعلومات والتعليقات والنتائج المتعلقة بالخلافات غير سرية، يكون من الممكن إضفاء طابع الشفافية عليها أو حتى الإعلان عنها (إذا كان ذلك يصب في مصلحة الشركة). على سبيل المثال، قد تختار شركة ما الإعلان عن عدد المنازعات التي فضتها باستخدام النظام المتكامل لإدارة الخلافات لما في ذلك من عامل تحفيز جيد للموظفين والعملاء والشركاء المتعاونين الآخرين وغيرهم؛
- مصمم بحيث يمكن تقييمه وإدخال تعديلات عليه؛
- مفهوم للجميع.

يختلف النظام المتكامل لإدارة الخلافات عن أي إجراء رسمي للتظلم أو نظام للشكاوى وذلك حسب ما نبينه فيما يلي. الوضع التقليدي هو أن إجراءات التظلم كانت تتاح في أماكن العمل (إجراءات التظلم) وبين أوساط المستهلكين (مثل أمين المظالم) للتعامل مع الشكاوى. وتبدأ عادةً تلك الإجراءات بشكاوى رسمية تقدم كتابة وتمر عبر إجراءات متدرجة (تتضمن تحقيقاً في أغلب الأحيان) ذوات أطر زمنية محددة لمعالجة المسألة. وكما سترى أثناء قراءة هذا الكتاب، فإن الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات توفر ما يلي بدرجة أكبر مما تقدمه إجراءات التظلم التقليدية:

- نطاق التطبيق من حيث جماعة المستخدمين وأنواع المنازعات التي يمكن تغطيتها، فعلى سبيل المثال تستخدم الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات بين الموظفين (الخلافات العمالية) والعملاء (الخلافات بين الشركات والعملاء) وشركاء العمل (الخلافات بين الشركات)؛
- مجموعة متنوعة من خيارات عملية إدارة الخلافات؛
- خيارات لفض الخلافات بطرق غير رسمية، مثل مهارات التعامل مع الخلافات والتفاوض المباشر؛
- فرص للمستخدمين المحتملين (طرفا المنازعة) لإيجاد عملية لإدارة الخلافات تناسب احتياجاتهم الخاصة؛
- اختيار النقطة التي يمكن منها الدخول إلى النظام؛
- المرونة في التحرك داخل النظام.

وأخيراً، قد تكون أنظمة التعامل مع الخلافات رسمية أو غير رسمية. الأنظمة الرسمية هي تلك التي أنشأها التصميم ووثقتها الشركة، والراجح أن الأنظمة غير الرسمية تظهر بشكل طبيعي في الشركة وتعكس تصرف الأشخاص في العادة عند نشوء خلاف. ونادراً ما توثق الأنظمة غير الرسمية، فهي تتطور عادة بمرور الوقت.

هل تعلم:

أن الأنظمة غير الرسمية لإدارة الخلافات قائمة ومستمرة في التطور في جميع الشركات، وأغلب تلك الأنظمة لا يعتمد طريقة واضحة أو مراحل إجرائية محددة. وتخبئنا هذه الأنظمة الكثير عن ثقافة التعامل مع الخلافات لدى الشركة. على سبيل المثال، يميل الكثير من الشركات إلى عدم التفاعل مع الخلاف إلا عندما يتفاقم ويصبح لا مفر منه؛ كأن يمثل خطراً حقيقياً يتمثل في تضرر صورة الشركة على سبيل المثال. وقد يشير هذا إلى وجود ثقافة تجنب مواجهة الخلافات في الشركة.

الفصل الثاني

شركتك والأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات



الفصل الثاني

شركتك والأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات

الفصل الثاني: شركتك والأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات

1-2 تكاليف الخلاف

2-2 القيم الجوهرية للشركة

3-2 العوامل التنظيمية للشركة

1-2 تكاليف الخلاف

لقد تزايد الاهتمام بالأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات وتصميمه في الوقت الذي تدرك فيه الشركات أن الخلاف يؤدي في غالب الأحوال إلى تكاليف مرتفعة واستنفاد شديد للموارد وصورة عامة سيئة وتقاضٍ ليس له داع. وأصبحت الشركات ترى بمزيد من الوضوح قيمة وجود نظام شفاف ومنظم يطبق عند نشوء الخلافات.

الأنشطة:

تكاليف الخلاف

هل يمكنك تقدير التكلفة السنوية التي تتكبدها شركتك من حيث الوقت والأموال والموارد التي تستهلكها العمليات الحالية لإدارة الخلافات (لاسيما التقاضي)؟ من هم الأشخاص الذين يمكن سؤالهم عن هذا الأمر؟ هل هناك مستندات أو بيانات يمكنك الاطلاع عليها؟ يوفر لك الجدول التالي نقطة البداية. يمكن إضافة المزيد من البنود في العمود الأيمن حسب الأحوال.

البند	الوقت المنفق فيما يتعلق بالخلافات سنوياً	الأموال المنفقة فيما يتعلق بالخلافات سنوياً	الموارد الأخرى المستخدمة لمعالجة الخلافات سنوياً
الشؤون القانونية			
محامون خارجيون			
خبراء خارجيون			
مصرفات قانونية أخرى			
وقت الإدارة			
موظفو الموارد البشرية			
تغيب الموظفين عن العمل			
تكلفة الفرصة الضائعة			
تكلفة عدم القدرة على استخدام الأموال في أغراض أخرى			
تكاليف أخرى من المحتمل أن تكون مستترة/ استهلاك الموارد			

2-2 القيم الجوهرية للشركة

القيمة الجوهرية للشركة هي "الاعتقاد بأن نمطاً معيناً من السلوك هو أفضل من نمط مقابل أو مضاد له" حسبما ذكر روكيش (1973، طبيعة القيم الإنسانية)⁵. ويمكننا أن نفكر في تلك القيم باعتبارها أطراً للطريقة التي نتعامل بها مع الأشياء. وتتنظر بعض الشركات إلى قيمها باعتبارها "الضوء المرشد" الذي يوجه عملية التطوير والنمو فيها. وتصف شركات أخرى تلك القيم بأنها العناصر التي تتكون منها فلسفتها، فهي تتعلق بمعتقداتها بشأن العاملين والعمل، كما أنها هي التي تحدد السلوكيات التي لا تقبل التهاون فيها. ويظهر الكثير من الدراسات أن الشركات الناجحة تركز تركيزاً شديداً على قيمها. وأي شركة تتبنى قيماً معينة ستخبرك أن هذه القيم هي ركائز رؤيتها.

القيم الجوهرية للشركة تساعد العاملين فيها أثناء الخلافات وعند التغيير.

وفيما يلي أمثلة للقيم الجوهرية لشركة ما:

- العمل الجماعي
- الشفافية
- الأمانة
- الالتزام
- خدمة المستهلكين أو العملاء
- النزعة المهنية
- التطوير الشخصي والمهني للموظفين
- تقدير إسهامات الموظفين

مثال:

القيم الجوهرية لشركة ستاربكس

- 1- توفير بيئة عمل رائعة وتعامل الموظفين فيما بينهم باحترام وحفظ الكرامة.
- 2- قبول التنوع باعتباره أحد المكونات الأساسية للطريقة التي نؤدي بها العمل.
- 3- تطبيق أعلى معايير التميز في الحصول على البن وتحميصه وتقديم قهوة طازجة.
- 4- خلق رضا لدى العملاء في جميع الأوقات.
- 5- الإسهام بشكل إيجابي في مجتمعاتنا وبيئتنا.
- 6- إدراك أن الربحية تمثل أهمية بالغة لنجاحنا في المستقبل.

هل يوجد لدى شركتك وثيقة مكتوبة تحدد قيمها الجوهرية؟

إذا كانت الإجابة "نعم"، يرجى إعادة نسخ محتوى هذه الوثيقة في المربع المخصص لذلك أدناه.

في بعض الأحيان تكون القيم الجوهرية لدى الشركة قد تطورت مع مرور الوقت ولكن لم تدون. وفي هذه الحالة فمن الضروري أن تتحاور مع موظفي الشركة لتكوين رأي مبدئي بشأن ماهية الأمور الهامة للشركة ككل. والوضع الأمثل هو أن تتحدث إلى جميع الموظفين بدءاً بالعمال ومروراً بالإدارة ووصولاً إلى القيادة. ومع ذلك، قد لا يكون لديك في هذه المرحلة الأولوية إمكانية الوصول إلى جميع هؤلاء الموظفين. ولهذا السبب عليك التحدث إلى من يمكنك التحدث إليهم. وبمجرد أن يتكون لديك رأي مبدئي بشأن قيم الشركة، عليك تدوينها في المربع أدناه.

الأنشطة:

القيمة الجوهرية للشركة

3-2 العوامل التنظيمية للشركة

فهمك لشركتك هو أمر بالغ الأهمية لتكون قادراً على تصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات فعال ومستدام. وتحقيقاً لهذه الغاية، نطلب منك تحديد مجموعة متنوعة من العوامل التنظيمية والتفكير في الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها تلك العوامل على التصميم. على سبيل المثال، الشركة ذات الهيكل المسطح والثقافة التعاونية والمنازعات التي تركز على مسائل واقعية أو فنية من الراجح أن ترى، رغبة أو اضطراراً، أن يكون لها نظام يختلف عن ذلك المعمول به في شركة ذات هيكل هرمي متدرج وثقافة تنافسية ومنازعات بشأن مسائل تتعلق بالعلاقات. والسؤال الذي يواجهه واضعو التصميم في كل الشركات هو "ما هي مكونات التصميم التي تنتج نظاماً يحقق أفضل النتائج لفض المنازعات في ظل البيئة الحالية؟"

مهمتك هي تحديد العوامل التنظيمية التي تصف شركتك أدق وصف (أي الشركة التي تود أن تطبق عليها التصميم المتكامل لإدارة الخلافات) وتنفيذ النشاط 2-3 ثم النشاطين 2-4 و2-5. ولكننا نقدم لك أولاً نموذج جدول لتطلع على كيفية تنفيذ تلك الأنشطة. وقد اقترحنا في الجدول 1-2 بعض العوامل التنظيمية وعرضنا أمثلة عملية على كيفية تعبئة هذا الجدول بالبيانات الخاصة بشركتك، ثم يتكرر الجدول بعد ذلك مع ترك مساحات فارغة لتقوم لتعبئها عند تطبيق الأمر على شركتك.

جدول 1-2 صف شركتك: نموذج

العامل التنظيمي	وصف العامل	ما سبب أهميته؟ كيف يؤثر على خطتك لتنفيذ التصميم؟
المجال/ القطاع	القطاع المصرفي أو المالي	يضم قطاع المالية هيئات وله معايير تطبق في القطاع ككل بشأن الشكاوى والمنازعات حيث يضم على سبيل المثال أميناً للمظالم، وخدمات التوفيق بخصوص منازعات المستهلكين في القطاع المصرفي أو المالي. ويجب أن تكون أنظمة إدارة الخلافات المطبقة في الشركات متسقة مع معايير القطاع المعني ويتعين ألا يستبعد تطبيقها.
الهيكل التنظيمي	هيكل هرمي (ملاحظة: عليك إدراج الهيكل التنظيمي كملحق بالجدول إن أمكن)	لهذا الوصف آثار على كيفية تصميم عمليات إدارة الخلافات وكيفية إدراجها في نظام شامل. على سبيل المثال، قد لا يكون من الحكمة في النظام الهرمي الصارم أن يتوسط كبار الموظفين في منازعات تنشأ بين صغار الموظفين. حتى وإن لم يكن كبار الموظفين أطرافاً في المنازعة بشكل مباشر، فقد يمارسون سلطة ما بشكل غير مناسب بحكم مركزهم المؤسسي وقد يمارسون (حتى وإن كان عن غير عمد) ضغطاً على أحد أطراف الخلاف لدفعه نحو تسوية قد لا يريدها في حقيقة الأمر.
عدد الموظفين	100	يؤثر عدد الموظفين على الموارد التي يمكن تخصيصها لإدارة الخلافات. ففي شركة صغيرة، يصعب العثور على موظفين داخليين لا علاقة لهم بالمنازعة للتوسط في النزاعات الداخلية.
قيم الشركة	العمل الجماعي التنوع الاحترام رضا العملاء أعلى معايير التميز	تبدو هذه المجموعة من القيم غير مكتملة بعض الشيء، فهي ليست واضحة كما ينبغي وقد تعني أموراً مختلفة لأشخاص مختلفين. عليك محاولة التعمق وراء ما توحى به هذه العبارات لتصل إلى المعنى الحقيقي لكل من تلك القيم. تشمل القيم العمل الجماعي والتنوع والاحترام. تحقق من مدى "تأصل" هذه القيم الجوهرية ورسوخها في الشركة. يجب دراسة هذه القيم الجوهرية بعناية.
أسلوب القيادة	قائم على تدرج السلطة ويتمشى مع الهيكل الهرمي	يؤثر أسلوب القيادة على طريقة استحداث تصميم النظام المتكامل لإدارة الخلافات. مثلاً، من الضروري إشراك القيادة في إبلاغ الجميع بشكل منتظم بما يحدث في جميع مراحل عملية التصميم.
الموقف من التغيير	الشركة تولي التقاليد أهمية كبرى ويبدو أنها تستغرق وقتاً أطول مما يجب عند إحداث تغيير. وعند إدخال تغيير، عادةً ما يحدث ذلك بالتدرج ويطبق من الأعلى إلى الأسفل. وهو ما يتفق مع أسلوب القيادة القائم على تدرج السلطة.	هذا العامل يبين لك كيفية إدخال تغيير في الشركة. وفي ظل هذا المسلك التنظيمي يتعين عليك توخي الحذر الشديد عند إدخال تغييرات كبيرة. ومن المهم إشراك القيادة في الأمر (انظر أعلاه) وكذا جميع الموظفين. عليك النظر في إجراء دراسات استقصائية ومقابلات لإشراك الموظفين في الأمر ثم عقد ورش عمل بشأن مسائل إدارة الخلافات أثناء توضيح التصميم للشركة.

العامل التنظيمي	وصف العامل	ما سبب أهميته؟ كيف يؤثر على خطتك لتنفيذ التصميم؟
أنواع المنازعات	تشب المنازعات في المقام الأول بشأن تحديد طريقة سير العمل والأدوار مع وجود عدد قليل جداً من المنازعات الفنية (كالمنازعات التي تشب داخل أي شركة هندسية بشأن تعديل مواصفات إنشاءات معينة)	تحقق من وجود صلة بين أي من العوامل الأخرى (مثلاً، هيكل الشركة وأسلوب القيادة) ونوع المنازعات الشائعة من عدمه. هل توجد علاقة بين طبيعة المنازعة وقيم الشركة؟ لماذا ينخفض بشدة عدد المنازعات الفنية؟ كيف يتم التعامل مع المسائل الفنية؟ الإجابات عن تلك الأسئلة تؤثر على خيارات التصميم.
ثقافة التعامل مع الخلافات (أي كيفية التعامل مع الخلاف بشكل غير رسمي داخل الشركة)	مثلاً، قد تكون ثقافة التعامل مع الخلافات هي التظاهر بعدم وجودها إلى أن يتصاعد الأمر ويصبح من غير الممكن تجنب الخلاف. أو التقدم بتظلم لإدارة الموارد البشرية بمجرد أن يعتقد أي شخص أن هناك مشكلة. أو أن يكون هناك نظام رسمي لإدارة الخلافات ولكن غير مستخدم وبدلاً من ذلك توجد ثقافة تقديم شكاوى غير رسمية إلى مدير محدد من كبار المديرين وعرض الأمر عليه مباشرة لأنه يبدو مستمعاً جيداً ويتحلى بالصبر ويحظى بثقة الموظفين ولأن معظم المشكلات تحل بعد عرضها عليه. أو فيما يتعلق بالمنازعات بين شركة وأخرى، تنتشر في أوساط الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على سبيل المثال ثقافة اللجوء إلى التقاضي، وهي ثقافة موروثة من المقار الرئيسية للشركات في الولايات المتحدة.	قد يكون من الضروري معالجة ثقافة التعامل مع الخلافات بجعلها أكثر علنية ليتأتى حلها عبر مجموعة متنوعة من العمليات. أو بتشجيع الأفراد على تحمل قدر أكبر من المسؤولية حيال خلافاتهم بمحاولة حلها بطريقة غير رسمية في أقرب وقت ممكن بعد نشوبها. أو بجعل الأنظمة الرسمية لإدارة الخلافات أكثر جاذبية من الأنظمة غير الرسمية. هل يمكن الاستعانة ببعض عناصر النظام غير الرسمي؟
		أو من المفيد هنا البحث بمزيد من العمق فيما يلي: - مدى تأثير (أو عدم تأثير) ثقافة التقاضي على شكل السياسة الرسمية للشركات في الولايات المتحدة وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ - الهيكل التنظيمي الدولي وطبيعة العلاقة بين المقر الرئيسي في الولايات المتحدة والمقر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ - اعتماداً على نتائج البحث في المسألتين أعلاه قد يكون ضرورياً معالجة ثقافة التعامل مع الخلافات بمجموعة متنوعة من الوسائل مثل (1) تحليل الإستراتيجية الحالية للتقاضي وتكاليف الخلاف مقارنةً بنتائج التقاضي، (2) تدريب الموظفين وشركاء العمل على الوسائل البديلة لفض المنازعات بشكل عام.

العامل التنظيمي	وصف العامل	ما سبب أهميته؟ كيف يؤثر على خطتك لتنفيذ التصميم؟
علاقتك بالشركة؛ هل أنت موظف أم مستشار خارجي؟* (*) تنويه: يشمل تعبير "مستشار خارجي" المهنيين مثل المهندسين أو الأطباء أو المحامين... الخ، الذي لا تربطه علاقة عمل مع الشركة، ولكن عقد استشارات)	مسئول الموارد البشرية	بصفتك أحد "المصممين" الداخليين وأحد الموظفين في قسم الموارد البشرية، فقد تكون في وضع يؤهلك لإجراء عملية التصميم. ومع ذلك، فقد لا تتمتع بنفس القدر من الشرعية الذي يتمتع به المستشار الخارجي في بعض النواحي. ومن الضروري في هذه الحالة أن تفكر في طريقة لتكون أكثر تأثيراً وأن تبحث عن فرص لجلب مستشار خارجي للعمل معك كمصمم مشارك.

والآن، يمكنك تعبئة الجدول التالي ببيانات شركتك. وإذا كنت تعتقد أن هناك عوامل أخرى ذات صلة فيرجى منك إدراجها في نهاية الجدول.

الأنشطة:

صف شركتك

العامل التنظيمي	وصف العامل	ما سبب أهميته؟ كيف يؤثر على خطتك لتنفيذ التصميم؟
المجال/ القطاع		
الهيكل المؤسسي		
عدد الموظفين		
القيم المؤسسية		
أسلوب القيادة		
الموقف من التغيير		
ثقافة التعامل مع الخلافات (أي كيفية التعامل مع الخلاف بشكل غير رسمي داخل الشركة)		
علاقتك بالشركة؛ موظف أم مستشار		
عوامل أخرى؟		

الأنشطة:

منازعة في شركتك

هل يمكنك التفكير في منازعة معينة داخل شركتك؟ صف الموقف بإيجاز مع مراعاة:

1- العوامل ذات الصلة التي أدت إلى المنازعة (الخلفية)

2- صف العلاقات المتنوعة بين أطراف المنازعة (الأشخاص)

3- حدد الموضوعات التي ينبغي مناقشتها للتعامل مع مواطن الخلاف (مواطن الخلاف)

4- ما الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه من خلال إدارة هذا الخلاف: هل هناك أهداف معينة لإدارة الخلاف؟ (الأهداف)

في ضوء المعلومات التي دونتها في النشاطين السابقين (النشاطان 2-3 و 2-4)، فكر مرة أخرى في الأسباب التي تُرغبك في تصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات واكتب هذه الأسباب.

الأنشطة:

النظام المتكامل لإدارة الخلافات

ما هي الأسباب التي تُرغبك في تصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات؟

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

الفصل الثالث

المرحلة الأولى - تولى مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها



الفصل الثالث

المرحلة الأولى - تولى مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها

الفصل الثالث: المرحلة الأولى - تولى مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها

1-3 عن تصدر مبادرة التصميم؟

2-3 التعاقد

3-3 التحديد الأولي للأطراف المعنية

4-3 أهداف التصميم المقترح

5-3 الإطار الزمني للتصميم

6-3 التصميم والصورة العامة للشركة

كما ذكرنا سابقاً هناك أربع مراحل في عملية التصميم المتكامل لإدارة الخلافات، وهذه المراحل هي:

1- تولى مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها؛

2- تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات؛

3- تصميم نظام لإدارة الخلافات؛ وضع الإجراءات والأنظمة؛

4- تنفيذ التصميم وتقييمه.

يتناول الجزء المتبقي من هذا الكتاب هذه المراحل الأربع. يتناول هذا الفصل (الفصل الثالث) المرحلة الأولى: تولى مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها.

1-3 عن تصدر مبادرة التصميم؟

يمكن أن يصدر طلب مراجعة أو تصميم نظام لإدارة الخلافات المؤسسية بطرق شديدة التنوع (مبادرة التصميم). وأحياناً لا تكون ضرورة مراجعة النظام الحالي لإدارة الخلافات واضحة للشركة أو للموظفين المعنيين بها. فقد لا يكون الموظفون المعنيون مثل أعضاء الإدارة العليا وموظفو الموارد البشرية وموظفو علاقات العملاء والشئون القانونية على علمٍ كافٍ بثقافة حل الخلافات السائدة في شركتهم، ناهيك عن أهمية التصميم المتكامل لإدارة الخلافات. ولذا لا يكون الطريق نحو البدء في عملية التصميم مباشراً في كثير من الأحيان.

نعرض فيما يلي بعض الطرق الأكثر شيوعاً التي تبدأ بها عملية التصميم:

- شروع أحد الأطراف المعنية الداخلية، مثل أحد أعضاء الإدارة العليا أو مدير الموارد البشرية أو مدير علاقات العملاء أو الشئون القانونية، في مراجعة النظام الحالي أو في عملية تصميم بمبادرة ذاتية من جانبه. وطبقاً لحجم شركتك، ربما تكون الأطراف المعنية الداخلية التالية هي الأنسب لمراجعة النظام الحالي:
 - الموارد البشرية والشئون القانونية بشأن الخلافات العمالية،
 - إدارة علاقات العملاء بشأن الخلافات بين الشركات والعملاء،
 - الشئون القانونية بشأن الخلافات بين الشركات.
- بناءً على مبادرة الإدارة العليا، تطلب الشركة من مستشار خارجي مراجعة الأنظمة الحالية لإدارة الخلافات.
- تكليف الشركة مستشار خارجي لتنفيذ عمل مختلف مثل التدريب على العمل الجماعي أو الوساطة في منازعة معينة، ويكون المستشار رأيهِ عبر هذا التكليف بشأن الأسلوب الذي يجب اعتماده لمراجعة نظام إدارة الخلافات وتصميمه، وعليه أن يقنع الشركة باعتماد هذا الأسلوب.

2-3 التعاقد

قبل الشروع في أي من أعمال تصميم، من الضروري الحصول على جميع المعلومات حول ما يريد عميلك، أي الشركة، أن تنفذه وعليك أن تفهمه فهماً دقيقاً، وهذا ما يطلق عليه مرحلة التعاقد، وهي مرحلة مهمة سواء كنت تعد التصميم لأنك أحد العاملين في الشركة ومكلف بإدارة الخلافات أو كنت من خارجها.

مثال:

بعد رفع دعوى موضوعها خطأ في الممارسة العملية ضد شركة طبية كبرى، رغبت هذه الشركة في مراجعة نظامها الحالي لإدارة الخلافات. اختارت الشركة عدم إجراء المراجعة داخلياً وكلفت بها هيئة خارجية من ثلاثة أفراد (قاض متقاعد وطبيب ومحام). وتعاقدت مع الهيئة على مراجعة النظام الحالي واقتراح التحسينات اللازمة بناءً على النتائج التي تتوصل إليها.

من المهم الحصول على ما يلي أثناء الاجتماعات الأولى:

- التزام قيادة الشركة الكامل. وعلى نحو ما سبق بيانه، يمكن النظر إلى تصميم إدارة الخلافات، مثله مثل أي تغيير، على أنه تهديد للموظفين وغيرهم من أعضاء الشركة. ولذلك، فإن الحصول على "الضوء الأخضر" والدعم من القيادة هو أمر ضروري جداً قبل المضي قدماً.
- تفويض قطعي وواضح بالمضي قدماً في عملية التصميم.

وبمجرد حصولك على الالتزام، فلا بد من التفكير في النقاط التالية وإلى أي مدى ترغب في دمج هذه النقاط أو الإشارة إليها في عقد التصميم.⁶ فكر في وضع المعلومات المحددة المتعلقة بهذه النقاط في ملحق مرفق بالعقد وهو ما يجعل العقد الرئيسي واضحاً وموجزاً مع تخصيص ملحق تفصيلي يبين ما دار في المحادثات الأولى.

- شفافية العملية أمرٌ بالغ الأهمية. لا بد من الالتزام بالعلنية والشفافية في عملية إعداد التصميم للحد من المقاومة الحتمية للتغيير بأقصى قدر ممكن. وتشجيع مشاركة الأطراف المعنية الأساسية سيساعدهم على فهم ما تحاول أنت وقيادة الشركة تحقيقه.

- ستتاح لك إمكانية الاطلاع على بعض المعلومات السرية. وكما هي الحال مع أي عقد لتقديم خدمات استشارية، يُنتظر منك التوقيع على بند للحفاظ على السرية ضماناً لعدم إفصاحك عن معلومات معينة تتعلق بالشركة لأفراد آخرين يعملون في الشركة (الموظفون غير التابعين للقيادة أو الإدارة، مثلاً) أو لأفراد خارجها.

- تحديد الأطراف المعنية الأساسية بالإضافة إلى القيادة، وضمان التزامهم أيضاً. ويمكن أن يكون من بين الأطراف المعنية:
 - المشاركون بشكل مباشر في المنازعات المعتادة التي تقع في الشركة أو تكون الشركة طرفاً فيها، على سبيل المثال، الموارد البشرية والشئون القانونية وشؤون الموظفين والإدارة.

- جهات التمثيل ذات الصلة بتلك الأطراف، كمنظمات العاملين في بعض البلدان على سبيل المثال. وفي غياب جهات التمثيل الرسمية يكون من المفيد تحديد ممثلين عن مختلف الأطراف المعنية المشاركة في المنازعات بشكل مباشر.
- المشاركون في إجراء عمليات إدارة الخلافات، مثل الوسطاء والمحكمين. وفي الحالات التي تستخدم فيها هيئات خارجية لإدارة الخلافات ينظر إلى تلك الهيئات على أنها أطراف معنية.

- المتضررون من نتيجة المنازعة، كقيادة الشركة والأعضاء الآخرين في نفس مجموعة الموظفين على سبيل المثال، مثل الممرضات الأخريات في منازعة في مستشفى تكون إحدى الممرضات طرفاً فيها.

- رسم المنهج العام للتصميم والحصول على الموافقة عليه. ما هي الخطوات التي يتعين اتخاذها بمجرد إتمام مرحلة التعاقد وضمن أي إطار زمني؟ ما هي التحديات المحتملة وكيف ستعالج؟

- التأكد من التزام القيادة بإبداء الملاحظات خلال جميع مراحل عملية التصميم والتأكد من وضوح كيفية إبداء التعليقات وتحديد المسؤولين عنه.

- تشكيل فريق تصميم يتألف من أعضاء داخليين وخارجيين، مثل المصمم الخارجي، وممثل عن قيادة الشركة، وممثل عن الأطراف المعنية. وإذا كان المصمم من العاملين لدى الشركة، فيتعين دعوة أحد الأطراف المعنية الخارجية للانضمام إلى الفريق من أجل طرح وجهة نظر مختلفة.

- تحديد من سيتخذ القرارات بشأن عناصر محددة في التصميم. على سبيل المثال، من الذي سيقدر المدى المقبول للمراجعة التي ستجريها؟ من الذي سيحدد عمليات إدارة الخلافات، مثل الوساطة، التي ستشكل جزءاً من النظام؟ وفي حالة تقرير استخدام الوساطة، من الذي سيقدر استخدام الوسطاء الداخليين أو الخارجيين ونموذج الوساطة المفضل.
- إذا كنت مستشاراً خارجياً، فمن المفيد أن يكون هناك فريق تصميم مع إشراك المطلعين داخل الشركة في عملية التصميم لأن لديهم معرفة "بواطن الأمور" الخاصة بالشركة، ما قد يكون مفيداً إلى حد كبير. على سبيل المثال، قد يكون لدى الأعضاء الداخليين معرفة بالاختلافات الثقافية أو الاختلافات القيمة بين أعضاء فرق العمل، "والنقاط الساخنة" للخلاف في الشركة، والميسرون غير الرسميين الذين يساعدون في إدارة الخلاف فيها. وهذه المعرفة هامة جداً عند تصميم عملية لإدارة الخلافات تتسق مع قيم وثقافة الشركة وتندمج فيها.
- إذا كنت عضواً داخلياً في الشركة كأن تكون أحد مسؤولي الموارد البشرية على سبيل المثال، فمن المفيد أن يكون هناك فريق تصميم يضم أعضاء خارجيين، مثل مستشارين خارجيين أو أعضاء رفيعي المستوى من المجال المعني. ويمكن للأعضاء الخارجيين:
 - جلب منظور جديد للشركة؛
 - جلب موارد ومهارات إضافية لعملية التصميم؛
 - التأثير على صانعي القرار الداخليين.

3-3 التحديد الأولي للأطراف المعنية

الأنشطة:

من هم الأطراف المعنيون؟

- من الذين يحتمل أن يكون لهم مصالح في النظام القائم لإدارة الخلافات؟
 - من الذين يحتمل أن يكون لهم مصالح في التصميم المتكامل لإدارة الخلافات؟
- اذكر الأفراد في العمود الأيمن ومصالح كل منهم في العمود الأيسر.

الأفراد	المصالح

4-3 أهداف التصميم المقترح

قد تختلف الأهداف وراء استحداث نظام لإدارة الخلافات. فيما يلي ثلاث مجموعات مختلفة من الأهداف التي تنطبق على الأنظمة التي تعنى بالمنازعات والتي يمكن الإشارة إليها بالمنازعات العمالية أو المنازعات بين الشركات والعملاء أو المنازعات بين الشركات، أو بين كل أولئك الأطراف مجتمعين.

1- التعامل مع الخلافات بمجرد ظهورها على المستوى الجزئي بين الأفراد، أو تجنب المنازعات الرسمية المحتملة عندما تكون في مرحلة أكثر قابلية للحل.

2- إعطاء مستخدمي النظام فرصة التعبير عن الرأي، وهذه الآلية تمكنهم من إظهار مخاوفهم وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم الفردية والجماعية على حد سواء. تسمح هذه الآلية بالاستفادة من المعلومات المقدمة من أسفل إلى أعلى. على سبيل المثال، قد يكون وضع نظام إدارة الخلافات هدفاً ضمن غاية أساسية لشركات الأموال عالية الأداء وشركات الأشخاص والمشروعات المشتركة والمجموعات الصناعية التي ترغب في إتاحة الفرص للمستخدمين (سواء موظفو الشركات المشاركة أو المستهلكون أو شركاء العمل) للمشاركة في قرارات معينة تتعلق بصنع سياسات الشركة. وهنا يجب أن يكون للشركات المشاركة هياكل وقيم أساسية تدعم تعبئة العاملين للتعبير عن آرائهم، وإلا قد تؤدي فرصة التعبير عن الآراء من خلال إدارة الخلافات إلى اختلال التوازن بين النظام وثقافة الشركة، مما قد يؤدي بدوره إلى انتقاد نظام إدارة الخلافات.

3- تحسين الاتصال والتنسيق بين الشركة وعمالها أو شركائها في العمل، أو كليهما، في المجال أو القطاع المعني. وهنا تسنح فرصة للاستفادة من نظام إدارة الخلافات لتحديد الروابط الضعيفة في التنسيق والاتصال في الشركة أو بيئة الشركات والعملاء أو المشروع المشترك أو المجال المعني. وكما ذكرنا في النقطة 2 أعلاه، يجب أن تتوافر القيم الأساسية والهياكل العامة لدعم هذا الهدف من إدارة الخلافات، وإلا سيحدث اختلال يؤدي إلى فشل النظام.

الأنشطة:

أهداف التصميم

ما الذي تود الشركة تحقيقه عبر التصميم المتكامل لإدارة الخلافات؟

5-3 الإطار الزمني للتصميم

الأنشطة:

الإطار الزمني للتصميم

ما هو الإطار الزمني للشركة؟ هل هناك قيود أو ضغوط زمنية؟ كيف يمكن لذلك أن يؤثر على عملية التصميم؟

6-3 التصميم والصورة العامة للشركة

الأنشطة:

مرحلة التصميم الجديد والصورة العامة للشركة

ما هي التداعيات التي تنشأ عامة نتيجة الدخول في مرحلة تصميم جديد في الشركة؟ وكيف سيؤثر على صورة الشركة؟ وهل سيتم الاعلان عنه، وإن كانت الاجابة "نعم"، فكيف سيكون ذلك؟

الفصل الرابع

المرحلة الثانية - تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات



الفصل الرابع

المرحلة الثانية - تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات

الفصل الرابع: المرحلة الثانية - تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات

1-4 كيفية تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات

1-1-4 الخطوة الأولى: فهم أهداف النظام المعمول به حالياً

2-1-4 الخطوة الثانية: التعرف على عمليات وهياكل النظام الحالي

3-1-4 الخطوة الثالثة: تحديد الأطراف المعنية في النظام الحالي لإدارة الخلافات

4-1-4 الخطوة الرابعة: تحديد الموارد التي استخدمت أو المستخدمة في النظام الحالي

5-1-4 الخطوة الخامسة: التحقق من النجاح والمساءلة في النظام الحالي

2-4 المنهجية

لا بد من مراجعة النظام الرسمي أو غير الرسمي الحالي لإدارة الخلافات وتحليله قبل تصميم وتنفيذ أي نظام جديد.

مثال:

شهدت شركة تأمين في أوروبا عدداً متزايداً من الشكاوى الداخلية على مدى عدد من السنوات، ولم تسفر محاولات حل الشكاوى إلا عن نتائج قصيرة الأجل. وفي نهاية المطاف، قررت الشركة أن تستثمر بعض الموارد من أجل معرفة السبب وراء زيادة الشكاوى مؤخراً وعدم جدوى عمليات حل الخلافات المعمول بها. شكلت الشركة لجنة من الأطراف المعنية (الموارد البشرية، والمديرون، والخبراء القانونيون). كانت اللجنة تلتقي مرة واحدة أسبوعياً على مدى ثلاثة أشهر. دعي المستخدمون والمشفرون وخبراء التحكيم لتقديم وجهات نظرهم بشأن الوضع وأجرت اللجنة المزيد من البحث عن طريق إجراء مقابلات ومراجعة التقارير الداخلية. وفي نهاية الأشهر الثلاثة، تمكنت اللجنة من الوقوف على سببين جذريين وراء الزيادة في عدد الشكاوى المقدمة. أولهما عدم التعامل مع الشكاوى في الوقت المناسب مما يؤدي إلى مزيد من الشكاوى بشأن إدارة الشكاوى والخلافات بوجه عام، والآخر هو تركيز عملية التحكيم المطبقة حالياً على الجوانب القانونية والفنية الرسمية من الشكاوى دون التعامل مع الأسباب الأساسية للخلافات. ولذلك تمكنت اللجنة من اقتراح إجراء تحسينات معينة على النظام الحالي لإدارة الخلافات (مثل ضرورة تسريع عملية التحكيم، وزيادة أعداد المحكمين، وإدخال التفاوض والوساطة في مرحلة مبكرة من الخلاف وقبل الإقدام على التحكيم).

1-4 كيفية تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات

تشهد جميع الشركات خلافات وتنجح في إدارتها بطريقة أو بأخرى. وحتى إذا لم يكن لدى شركتك نظام رسمي لإدارة الخلافات فهناك أنماط غير رسمية تبين كيفية تعامل الأشخاص مع الخلاف؛ وهناك أيضاً أنظمة لإدارة الخلافات وإن كانت غير رسمية (انظر الفصل 4-1 المصطلحات الأساسية). ولمساعدتك في تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات، اتبع الخطوات الخمس التالية⁷:

الخطوة الأولى: فهم أهداف النظام المعمول به حالياً

الخطوة الثانية: التعرف على عمليات وهياكل النظام الحالي

الخطوة الثالثة: تحديد الأطراف المعنية في النظام الحالي لإدارة الخلافات

الخطوة الرابعة: تحديد الموارد التي استخدمت أو المستخدمة في النظام الحالي

الخطوة الخامسة: التحقق من النجاح والمساءلة في النظام الحالي

1-1-4 الخطوة الأولى: فهم أهداف النظام المعمول به حالياً

الأنشطة: أسئلة وإجابات بشأن أهداف النظام المعمول به حالياً

الأسئلة	الإجابات المتعلقة بشركتك
ما هي أنواع الخلافات التي يعالجها النظام الحالي؟ جميع الخلافات/ الخلافات الداخلية فقط/ نوع محدد فقط من الخلافات/ أخرى؟	
ما هي أهداف النظام الحالي؟ منع الخلافات أو إدارتها أو حلها، الإقرار العلني، العدالة، رضا الموظفين، أخرى؟	
إلى أي مدى ترتبط أهداف النظام الحالي لإدارة الخلافات برسالة الشركة وقيمها الأساسية (أو تفصل عنها)؟	
إلى أي مدى تتحقق أهداف النظام الحالي لإدارة الخلافات؟	

2-1-4 الخطوة الثانية: التعرف على عمليات وهياكل النظام الحالي

الأنشطة:

أسئلة وإجابات بشأن عمليات وهياكل النظام الحالي

ما هي العمليات التي استحدثتها رسمياً النظام الحالي؟	
ما هي العمليات التي تطورت بشكل طبيعي/ غير رسمي؟	
إلى أي مدى ترتبط العمليات المتنوعة بعضها ببعض (أو لينفصل بعضها عن بعض) ؟	
كيف يجري التواصل بشأن عمليات إدارة الخلافات في الشركة؟	
ما هي الحوافز المباشرة أو غير المباشرة المتاحة لاستخدام النظام الحالي؟	
إلى أي مدى يندمج النظام الحالي في الشركة من حيث موقعها الجغرافي وهيكلها الوظيفي وقيمها المؤسسية؟	
اشرح إلى أي مدى يستخدم النظام الحالي هياكل الشركة القائمة أو يعمل بما يخالفها؟	

3-1-4 الخطوة الثالثة: تحديد الأطراف المعنية في النظام الحالي لإدارة الخلافات

عليك الرجوع إلى الشرح الخاص بالأطراف المعنية في المرحلة الأولى، مرحلة تولي مبادرة التصميم والتعاقد بشأنها، والملاحظات الأولية التي دونتها هناك. ومع زيادة معرفتك بالشركة مع مرور الوقت قد تغير آراءك إزاء بعض الأمور. ولذا، فلا تتبع الملاحظات السابقة التي دونتها بشأن الأطراف المعنية دون إمعان نظر. تذكر أن تنظر من جديد في شأن الأطراف المعنية فربما تختلف مصالح بعض الأطراف المعنية عما كنت تعتقده في البداية. وربما يكون هناك بعض الأطراف المعنية الجديدة التي لم تنظر بشأنها من قبل.

الأنشطة:

أسئلة وإجابات بشأن الأطراف المعنية في النظام الحالي

الأسئلة	الإجابات المتعلقة بشركتك
دون قائمة بالأطراف المعنية في النظام الحالي	
من الذي لديه مصالح ممثلة فعلاً في النظام الحالي؟	
إلى أي مدى كانت مصالح الأطراف المعنية هذه محل اعتبار؟	
من المسؤولون عن تصميم النظام الحالي وكيف اختيروا؟ وإذا كان النظام الحالي غير رسمي يفتقر إلى التصميم، فمن المسؤول عن وضع العمليات (غير الرسمية) موضع التنفيذ أو كان المسؤول عن تنفيذها؟	
بمجرد دخول النظام الحالي حيز التنفيذ، كيف أعلن عن ذلك في جميع إدارات الشركة، ولمن وجه الإعلان تحديداً؟	
من الذي يستخدم النظام الحالي؟	
من الذي لا يستخدم النظام الحالي؟	

4-1-4 الخطوة الرابعة: تحديد الموارد التي استخدمت أو المستخدمة في النظام الحالي

الأنشطة:

أسئلة وإجابات عن الموارد في النظام المعمول به حالياً

الأسئلة	الإجابات ذات الصلة بشركتك
هل يتوافر للنظام الموارد الكافية لأداء مهامه؟	
هل المتخصصون في إدارة الخلافات، مثل الوسطاء، في النظام الحالي مدربون تدريباً كافياً وهل يواصلون الحفاظ على معاييرهم المهنية؟ ⁸	
ما هي مصادر موارد النظام الحالي أو مصادر تمويله؟	
هل يمكن لمصدر تمويل النظام الحالي أن يؤثر على العلاقات داخل الشركة؟ هل يمكن أن يؤثر على سبب استخدام بعض الأشخاص له وعدم استخدام آخرين له؟	
إلى أي مدى تتفق مصادر ومبالغ تمويل النظام الحالي مع القيم الأساسية للشركة ورسالتها؟	

5-1-4 الخطوة الخامسة: التحقق من النجاح والمساءلة في النظام الحالي

الأنشطة:

أسئلة وإجابات عن نجاح ومساءلة النظام المعمول به حالياً

الأسئلة	الإجابات المتعلقة بشركتك
من المسئول عن نتائج النظام الحالي (سواء كانت ناجحة أم لا)؟	
كيف يقاس النجاح حالياً؟	
إلى أي مدى يخضع النظام للرقابة والتقييم؟	
ما الذي يقيم على وجه التحديد؟ وكيف يجري التقييم ومن الذي يجريه؟	
إلى أي مدى يحقق النظام نجاحاً عند قياس أدائه من حيث تحقيقه الأهداف الموضوعة؟	
إلى أي مدى يتسم النظام بالشفافية؟	

2-4 منهجية تقييم الأنظمة الحالية لإدارة الخلافات

توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النظام الحالي لإدارة الخلافات، منها:

- المقابلات الشخصية
 - الدراسات الاستقصائية المكتوبة
 - مجموعات التركيز
 - التجمعات غير الرسمية مثل الاجتماع حول مائدة غداء مع مستخدمي النظام وغيرهم من الأطراف المعنية
 - إدراج البيانات الكمية بشأن عدد المنازعات التي تخضع للنظام وتحديد المرحلة التي تسوى عندها
 - إدراج البيانات الكمية بشأن المدة التي تستغرقها عملية تسوية المنازعات
 - المراجعات المالية للفئات المختلفة من الأتعاب والتكاليف ذات الصلة بالخلاف
 - إعداد تقارير عن مستويات رضا المستخدمين
 - عمليات التقييم الأخرى أو إبداء الملاحظات بشأن النظام الحالي
- إجراء تقييم شامل للنظام الحالي باستخدام نهج الخطوات الخمس يساعدك على تحديد ما قد يلزم تغييره، إن وجد، في النظام الحالي.

تذكر المثل الإنجليزي القائل "لا تصلح ما ليس معطوباً."

تأكد من التركيز على ما تقوم به الشركة على نحو جيد إلى جانب ما ينبغي تغييره وذلك من أجل تحقيق نظام متكامل لإدارة الخلافات يتفق مع القيم الجوهرية للشركة ويكون قادراً على تلبية احتياجات المستخدمين.

الأنشطة:

ما هي النواحي التي تعمل جيداً

من وجهة نظرك الخاصة، ما الذي يبدو أنه يعمل بشكل جيد حالياً داخل الشركة من حيث كيفية التعامل مع الخلاف؟

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

الفصل الخامس

المرحلة الثالثة - تصميم نظام إدارة
الخلافات: وضع العمليات والأنظمة



الفصل الخامس

المرحلة الثالثة - تصميم نظام إدارة
الخلافت: وضع العمليات والأنظمة

الفصل الخامس: المرحلة الثالثة - تصميم نظام إدارة الخلافت: وضع العمليات والأنظمة

1-5 الشفافية

2-5 العدالة

3-5 الخطوة الأولى: تجميع الفريق

4-5 الخطوة الثانية: وضع التصميم الأولي

1-4-5 خمس خصائص جوهرية للأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافت

2-4-5 وضع مخطط للتصميم الأولي

3-4-5 ناقش مع أعضاء الفريق مميزات وعيوب التصميم الأولي

4-4-5 استطلع آراء وملاحظات الأطراف المعنية الرئيسية بشأن التصميم الأولي

5-5 الخطوة الثالثة: كتابة مقترح

في هذه المرحلة، ستبدأ أنت وفريقك في تخطيط نظام متكامل لإدارة الخلافت. وليس هناك نظام واحد يناسب جميع الشركات، فكل شركة تختلف عن الأخرى وبالتالي تحتاج إلى نظام مختلف يتلاءم مع ثقافتها وهيكلها التنظيمي ويتماشى مع قيمها وطريقتها في تنفيذ الأعمال.

وقبل أن نشرع في عرض الخطوات المحددة للمرحلة الثالثة، من المهم أن نشير إلى محورين مهمين لتحقيق فعالية أي نظام جديد وطول بقائه، ألا وهما الشفافية والعدالة.

1-5 الشفافية

إن تصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات ينطوي على إجراء تغيير، وقد يستحضر هذا التغيير الخوف من المستقبل المجهول وبالتالي يجلب معه بعض المقاومة. وعندما نمضي قدماً نحو إجراء تغيير بأسلوب منفتح مع إعطاء الفرصة للأطراف المعنية، وبخاصة المستخدمين المحتملين، للتفاعل والمشاركة وتشكيل مستقبلهم، فإن الخوف والمقاومة يهدآن إلى حد كبير.

وكما ذكرنا سابقاً، فالشفافية في عملية التصميم أمر هام، فإذا أجرى فريق التصميم المرحلتين الأولى والثانية بطريقة شاملة وشفافة، فإنه من المرجح أن يكون هناك دافع والتزام عام من الأفراد لدعم عملية تصميم وتنفيذ نظام متكامل لإدارة الخلافات، سواءً كان جديداً أو معدلاً، والمشاركة في تلك العملية.

2-5 العدالة

ثمة عامل آخر مهم لتحقيق الفعالية وطول البقاء لأي نظام جديد ألا وهو العدالة، والمقصود بها إلى أي مدى يرى المستخدمون النظام نظاماً عادلاً. على سبيل المثال، إذا كان التواصل الرسمي وغير الرسمي فيما يتعلق بإدارة الخلافات واضح وقائم على الاحترام، والأساليب المستخدمة لإدارة الخلافات هي أساليب يُنظر إليها على أنها عادلة، فإن النظام سيُنظر إليه على أنه نظام عادل أيضاً. علاوةً على ذلك، فإنه من المرجح أن يقبل أولئك الذين شاركوا في عمليات إدارة الخلافات بشكل مباشر، أي المستخدمون، نتائجها أكثر من غيرهم.⁹

مثال:

قد تحول تصميم إدارة الخلافات دون التفاوض وحل المشكلات عن غير قصد بأن تظهر متحيزة. على سبيل المثال، إذا ما صمم أحد أصحاب الأعمال برنامجاً للوساطة بموجبه يختار هو الوسيط ويتولى تدريبهم ودفع أجورهم وتعيينهم، فقد يثير ذلك الشكوك حول مدى استقلالية الوسيط. وفي مصلحة البريد بالولايات المتحدة، تشتمل الغالبية العظمى من شكاوى التمييز على مسائل من الصعب إثباتها. وإذا ما سمحنا للوسيط بتقييم الحالات على أساس الموضوع، لأشاروا، في الغالبية العظمى من الحالات، إلى انتفاء أي فرصة للحصول على تعويضات؛ وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعاطف شبه الانحياز. ووفقاً للقانون، فإن مشاركة الموظف الاتحادي في الوساطة هي أمر طوعي. ومن الراجح أن وضع تصميم لنظام وساطة تقييمية من شأنه أن يحول دون المشاركة وبالتالي دون التفاوض. ولهذا السبب، اختارت مصلحة البريد بالولايات المتحدة نموذجاً من الوساطة لا يسمح بالتقييم، وهو الوساطة التحويلية على وجه التحديد، وتتمتع بمعدل مشاركة طوعية يجاوز 75% وينظر إليها على نطاق واسع على أنها تنشئ عملية عادلة.

هل تعلم؟

أنه من المرجح أن يُنظر إلى المتخصصين في إدارة الخلافات الخارجيين على أنهم غير متحيزين ويتمتعون بقدر عالٍ من المهارة مقارنةً بنظرائهم الداخليين الذين خضعوا للتدريب المناسب. على سبيل المثال، عندما يتوسط المديرون في منازعة ما بين مرؤوس وآخر، فقد تكون هناك مشاكل حقيقية تتعلق بتعارض المصالح. وفي الوقت ذاته، فإن استخدام متخصصين خارجيين يمكن أن يصبح أمراً مكلفاً. ومن ثم، فهذان العاملان من الضروري تناولهما وتحقيق التوازن بينهما في التصميم.

تشير الأبحاث إلى أنه من الممكن، بل ومن الواجب، تصميم آلية للتواصل داخل النظام. وتبين دراسة ذكرها أدناه أنه إذا ما صممت الإجراءات وأبلغ بها بشكل عادل وشامل، فإن القرارات الناتجة (النتيجة) سينظر إليها على أنها أكثر عدالة، مما يعزز اعتبار الشركة عادلة إجمالاً.

هل تعلم؟

بحثت دراسة أمريكية التصورات التي يتم على أساسها وصف أنظمة إدارة الخلافات المؤسسية بالعدالة، استناداً إلى عينة مكونة من أربع مائة وخمسين (450) موظفاً غير نقابيين ولا يعملون ضمن إدارة المنظمات التابعة لها، من سبع منظمات.

توصلت الدراسة إلى أن التواصل بشأن:

- نتائج إجراءات إدارة الخلافات (وفقاً لمتطلبات السرية)،
- مستوى مشاركة الموظفين،
- تشكيل المتدخلين في إدارة الخلافات مثل الوسطاء أو أعضاء لجنة التظلمات.

كان له تأثير على اعتبار الشركة عادلة أكثر من النتائج نفسها.

وسجلت النتائج غير الملائمة التي تم التوصل إليها من خلال إجراءات عادلة معدلات أعلى من حيث اعتبارها أكثر عدالة من تلك النتائج التي قد تكون ملائمة وتم التوصل إليها عن طريق إجراءات غير عادلة.

هناك ثلاث خطوات رئيسية لتصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات:¹⁰

الخطوة الأولى: تجميع الفريق

الخطوة الثانية: وضع التصميم الأولي

الخطوة الثالثة: كتابة مقترح

وستتناول كل خطوة على حدة.

3-5 الخطوة الأولى: تجميع الفريق

جمع فريقاً متنوعاً بحيث تستفيد بمجموعة متنوعة من المهارات ووجهات النظر والخبرات والشبكات. على سبيل المثال، قد يتعلق التنوع بالأمور التالية:

- المهارات: ما هي المهارات التي سيحتاجها فريقك: إدارة المشاريع والتكنولوجيا والتدريب وإدارة الخلافات والقيادة؟
- النوع
- السن
- طول مدة العمل مع الشركة
- الخبرة داخل الشركة
- التوازن بين المعرفة الآتية من الداخل ووجهات النظر الآتية من الخارج
- القدرة على التواصل مع جميع مستويات العمل في الشركة

العمل كعضو في فريق يوفر للأطراف المعنية فرصة عظيمة للمشاركة في عملية التطوير واختيار الأساليب المناسبة للشركة. من الممكن أن يختلف حجم الفريق: لا يوجد عدد مثالي للأعضاء. ولكن ينبغي أن يكون العدد ممكن الإدارة (بمعنى ألا يكون مفرطاً في الكثرة) وفي الوقت ذاته ينبغي أن يقدم شيئاً من التنوع (بمعنى ألا يكون مفرطاً في القلة). وبحكم التجربة، فإن الحد الأدنى لعدد الأعضاء هو ثلاثة.

تأكد من فهمك للدور أو الأدوار التي تود أن يتولاها أعضاء الفريق، وفيما يلي بعض المتعارف عليه منها:

- مسئول التواصل في الفريق: وهو الذي يتواصل نيابةً عن الفريق مع جميع الأفراد والمجموعات خارج الفريق، على سبيل المثال قيادة الشركة أو الأفراد أو الأقسام داخل الشركة والغير
- محفز الفريق
- قائد الفريق
- المؤثر: وهو شخص لديه القدرة على التأثير على كبار صناع القرار في الشركة خلال عملية التصميم
- خبير فني في مجال أو أكثر، على سبيل المثال إدارة الخلافات
- معرفة حالية وتاريخية بالشركة
- وسيط في النقاشات والمناظرات وطرح الحجج والخلافات داخل الفريق وكذلك بين الفريق والشركة
- مسئول تسجيل المعلومات والبيانات
- أخرى

الأنشطة:

قائمة بأعضاء الفريق المحتملين

سجل أعضاء الفريق المحتملين والدور الذي يمكن أن يتولاه كل منهم

اسم الفرد	دوره في الفريق

4-5 الخطوة الثانية: وضع التصميم الأولي

قبل أن تضع التصميم الأولي للشركة، يرجى قراءة هذه الخطوة الثانية بعناية، فهي تحتوي على مبادئ توجيهية وعوامل ينبغي إيلاؤها النظر عند وضع تصور لنظام متكامل لإدارة الخلافات وعند تصميمه.

توصلت الأبحاث في مجال الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات إلى خمس خصائص جوهرية لأي نظام متكامل لإدارة الخلافات.¹¹ ويجب إدراج هذه الخصائص في التصميم:

1- اتساع النطاق

2- تعدد نقاط الولوج إلى النظام

3- تعدد الخيارات

4- انعكاس ثقافة التسامح والتسوية المبكرة في تسلسل النظام

5- هياكل الدعم

وما أن تفكر في كيفية إدراج الخصائص المذكورة أعلاه، فنحن نقترح عليك أن تضع مخطط التصميم الأولي وتناقشه مع أعضاء الفريق وتستطلع آراء وتعليقات الأطراف المعنية الأساسية.

1-4-5 خمس خصائص جوهرية للأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات

1- اتساع النطاق

ينبغي أن يقدم النظام خيارات لجميع العاملين بما في ذلك الموظفين والمشرفون والمتخصصون والمديرون ليتأتى تناول جميع أنواع المشكلات. ومن ثم من المهم ما يلي:

تحديد الأشخاص الذين سيستخدمون النظام:

- تشجيع الشركة على استيعاب مجموعة واسعة من المستخدمين المحتملين لأغراض التصميم
- قد يكون المستخدمون أفراداً أو مجموعات، وبالتالي يتعين إعداد تصميم نظام يلبي احتياجات الفئتين
- تحديد نوع الخلافات أو المنازعات التي سيركز عليها التصميم:
- تشجيع الشركة على استيعاب طيف واسع من الاستفسارات والاستعلامات والمنازعات والشكاوى قدر الإمكان
- النظام الجيد هو الذي يكون وقائياً وتفاعلياً في طريقة عمله

2- تعدد نقاط الولوج إلى النظام

ينبغي أن يكون الموظفون قادرين على معرفة الفرد، أو القسم أو الإدارة، ذي السلطة أو المعرفة أو الخبرة الذي يمكنهم الحصول منه على المشورة بشأن النظام وكيفية إدارة المشكلة محل البحث.

وهذا قد يشمل على ما يلي:

- مكتب الوسائل البديلة لفض المنازعات أو أمين المظالم¹²
- مكتب الموارد البشرية أو موظف محدد مسئول عن الموارد البشرية
- مكتب معني بتكافؤ فرص العمل
- عملية التظلم بشأن المفاوضات الجماعية استناداً إلى قانون العمل المحلي
- أخرى

3- تعدد الخيارات

ينبغي أن يكون لدى النظام مجموعة متنوعة من خيارات عمليات إدارة الخلافات ليختار الموظفون من بينها: عمليات تحويلية، وأخرى قائمة على المصالح، وثالثة استشارية، ورابعة تقريرية (قائمة على إقرار الحقوق).

تنقسم عمليات إدارة الخلافات إلى أربع فئات:

- تحويلية
- تيسيرية قائمة على المصالح
- استشارية
- تقريرية

ولاتباع نهج متوازن في تصميمك، ينبغي أن يتضمن النظام المتكامل لإدارة الخلافات فئتان أو ثلاث من تلك الأربع المذكورة أعلاه.

فيما يلي توضيح لفئات العمليات الأربع:

(1) العمليات التحويلية لإدارة الخلافات: في العمليات التحويلية، يكون التركيز على تمكين المتنازعين من إدراك وجهات النظر المختلفة وتغيير المواقف والسلوكيات من أجل تحويل الطريقة التي يدخلون بها (أو لا) في الخلاف. وعند حدوث ذلك التحويل، قد يجد المشاركون أنفسهم في موقف أكثر إيجابية لتسوية الخلاف القائم والخلافات الأخرى التي قد تقع في المستقبل. والتدريب على التعامل مع الخلافات ("التعامل مع الخلافات") هو مثال على إحدى العمليات التحويلية لإدارة الخلافات. وتتمثل الاختلافات الأساسية بين "التعامل مع الخلافات" و"الوساطة" في الآتي:

- التعامل مع الخلافات هو عملية تحويلية في طبيعتها (وليست قائمة على المصالح)
- التعامل مع الخلافات يتم مع عميل واحد فقط وليس مع جميع المشاركين في المنازعة

يمكن لمن يستخدمون طريقة التعامل مع الخلافات مساعدة الأشخاص على ما يلي:

- تكوين صورة واضحة عن الجوانب المختلفة للمنازعة والموقف؛
- فهم احتياجاتهم وأهدافهم، وكذلك احتياجات وأهداف الشخص الآخر؛
- تحديد وتقييم اختياراتهم للمضي قدماً؛
- تطوير الثقة والكفاءة في إدارة الخلاف وتحقيق أهدافهم.

غالباً ما يكون التدريب على التعامل مع الخلافات هو نقطة اتصال أولى في أنظمة إدارة الخلافات. فهو عملية تحويلية في طبيعتها لأن أساسه هو السعي لتغيير طرق تفكير ومواقف المتدرب (وهو أحد المتنازعين) بالإضافة إلى مساعدته على تحديد اختيارات وتطوير مهارات بحيث يتمكن من محاولة حل المنازعة.

وهناك أيضاً نموذج من الوساطة يختلف عن ذلك القائم على المصالح، ألا وهو الوساطة التحويلية¹³، وهي التي تستكشف نقاط الخلاف على مستوى العلاقات والقيم وليس على مستوى المصالح. والغرض من الوساطة التحويلية هو مساعدة أطراف الخلاف على تغيير وتحويل الطريقة التي يتفاعلون بها فيما بينهم بحيث يستطيعون حل المنازعة بأنفسهم (والخلافات المستقبلية المتعلقة بذلك الأمر).

هل تعلم؟

كما سبق وأن أشرنا، في عام 1994، وضعت إدارة البريد في الولايات المتحدة برنامجاً بعنوان تسوية منازعات العمل والوصول إلى حلول عادلة بشكل سريع ("ريدريس")، وهو نموذج رائد و"تحويلي" للوساطة من أجل التعامل مع المنازعات التي تنشأ بين العاملين. وحققت إدارة البريد معدل مشاركة طوعية يجاوز 75% من الحالات.

(2) العمليات التيسيرية القائمة على المصالح لإدارة الخلافات: العمليات القائمة على المصالح تُبرز التواصل بين المتنازعين وإرادة الأطراف والنتائج القائمة على توافق الآراء، تلك النتائج التي تتناول مصالح المتنازعين. التفاوض هو عملية لحل المشكلات تقوم على المصالح، وفيها يحاول المتنازعون إيجاد حل لخلافاتهم سواءً بأنفسهم أو بمساعدة مستشارين. والعمليات القائمة على المصالح تنطوي في الأساس على تدخل شخص محايد في الخلاف يتولى إرشاد المتنازعين من خلال عملية منظمة من التفاوض أو حل المشكلات. والوساطة مثال على تلك العملية، وفيها يتولى الوسيط تيسير التواصل والتفاوض بين المتنازعين ومساعدتهم في تحديد مصالحهم والوقوف على خيارات للتوصل إلى تسوية لخلافاتهم تكون مقبولة لهم. والمتدخلون في العمليات التيسيرية، هم خبراء في الإجراءات تميزاً لهم عن خبراء الموضوع، وبالتالي فهم لا يقدمون مشورةً فنية بل يوجهون الأطراف ويساعدونهم في الوصول إلى تسوية لخلافهم تقوم على المصالح.

(3) العمليات الاستشارية لإدارة الخلافات: العمليات الاستشارية تقدم الخبراء الفنيين كمتدخلين في الخلاف حيث يمكنهم تقديم مشورة فنية إلى المتنازعين. وقد تتعلق تلك المشورة بما يلي:

- أ- الأسس القانونية للمنازعة
- ب- وجهة النظر التجارية في المنازعة، أو غيرها من وجهات النظر في غير مسائل القانون
- ج- توصيات بشأن تسوية مناسبة للخلاف
- د- رأي بشأن الكيفية المحتملة للفصل في المنازعة في عملية تقريرية مثل التقاضي أو التحكيم.

وأنواع العمليات الاستشارية على التقييم المحايد والتوفيق وبعض أشكال الوساطة التقييمية¹⁴.

(4) العمليات التقريرية لإدارة الخلافات: تنطوي العمليات التقريرية على صنع القرار من جانب شخص من الغير متدخل في الخلاف، على سبيل المثال قاضٍ أو محكم أو مدير أو رئيس. وفي النظم الحديثة، الراجح أن تكون العمليات التقريرية أوثق ارتباطاً بالجوانب القانونية مع التركيز في المقام الأول على الحجج والأسانيد القانونية والنقاشات التي تعتمد على مراكز الأطراف. وعادةً ما تستند القرارات إلى الحقوق والالتزامات القانونية، برغم توافر مساحة لتطبيق معايير الصناعة ومبادئ العدالة والإنصاف. وتشتمل العمليات التقريرية على الفصل في المنازعة سواء كان قضائياً أو خاصاً (على يد خبراء، والتحكيم).¹⁵

علاوةً على ذلك، هناك العديد من العمليات أو الخدمات التي تشق طريقها بين تلك التصنيفات، ونحن نشير إليها على أنها عمليات مختلطة. على سبيل المثال أمين المظالم المعني بقطاعٍ محدد، وهو الذي يمكنه مساعدة المستهلكين فيما يخص شكاواهم ضد مقدمي الخدمات في المجال المعني. فمثلاً يمكن إنشاء مكتب لأمين المظالم في العديد من البلدان في مجالات مختلفة مثل البنوك والتأمين والاتصالات والطاقة. وغالباً ما تتوافر مجموعة من الخيارات لمكاتب أمناء المظالم للمساعدة في تسوية المنازعات أو الشكاوى، ومنها:

- عمليات إدارة الخلافات، على سبيل المثال التفاوض بمساعدة شخص، والوساطة، والتوفيق؛
- التحقيق في الأمر؛

- تقديم الآراء (على سبيل المثال، ما إذا كان الأطراف يوافقون على القرار أم لا)؛
- تقديم التوصيات (على سبيل المثال، اقتراح تغيير القرار).

كما يمكن لبعض أمناء المظالم، حسب المجال المعني، إصدار قرارات تُلزم مقدمي الخدمة، كشركات الكهرباء على سبيل المثال.¹⁶

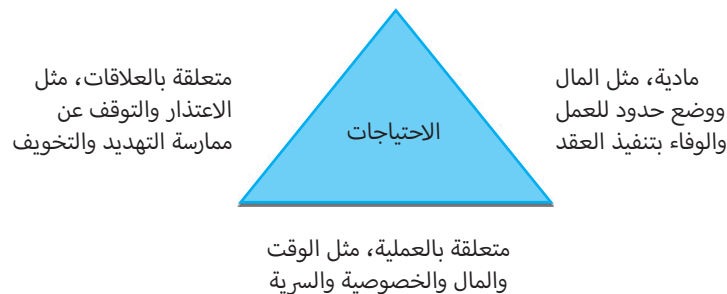
العمليات المبينة في هذا الكتاب غير واردة على سبيل الحصر، وإنما أوردنا ما يشيع استخدامه منها في أوساط الشركات.

الجدول 5-1: فئات إدارة الخلافات

فئة عملية إدارة الخلافات	أمثلة على عمليات إدارة الخلافات
تحويلية	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب على التعامل مع الخلافات ● الوساطة التحويلية
قائمة على المصالح	<ul style="list-style-type: none"> ● التفاوض ● الوساطة التيسيرية
استشارية	<ul style="list-style-type: none"> ● التوفيق ● التقييم المحايد ● الوساطة التقييمية
تقريرية	<ul style="list-style-type: none"> ● الفصل الخاص ● التحكيم ● الفصل القضائي
مختلطة	<ul style="list-style-type: none"> ● أمين المظالم

تقدم الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات للمتنازعين الإرشاد والاختيار والدعم للوصول إلى أفضل طريق لتسوية المنازعات في مرحلة مبكرة من حيث احتياجاتهم المادية وتلك المتعلقة بالعلاقات وبالإجراءات كما يبين الرسم أدناه.

الشكل 5-1: أنواع الاحتياجات



ينبغي للنظام أن يرحب بالمعارضة أو على الأقل أن يتقبلها وأن يشجع على التسوية المبكرة للخلافات عبر التفاوض المباشر. وهذا هو أساس تسلسل الخيارات المتعددة والمتنوعة لتسوية الخلافات (انظر النقطة 3 أعلاه). وفيما يلي بعض الإرشادات بشأن تسلسل عمليات إدارة الخلافات في التصميم.

1- التركيز على تمكين الأفراد وتناول مصالحهم، وتشجيع استخدام العمليات التحويلية والتيسيرية مثل التعامل مع الخلافات والتفاوض والوساطة، ولا يتعين الانتقال إلى العمليات الاستشارية والتقريرية إلا إذا لم تفلح العمليات الأولية في تسوية الخلاف.

2- إدراج أساليب وقائية لإدارة الخلافات في نظام تسوية الخلافات.

3- ترتيب تسلسل عمليات إدارة الخلافات من عمليات قائمة على المصالح (مثل التعامل مع الخلافات أو الوساطة) إلى عمليات تنطوي على تدخل أكبر كالعمليات الاستشارية (مثل التقييم المحايد) والعمليات التقريرية (مثل التحكيم).

4- ترتيب تسلسل عمليات إدارة الخلافات من عمليات غير رسمية إلى عمليات أكثر رسمية.

5- ترتيب تسلسل عمليات إدارة الخلافات من عمليات أقل تكلفة إلى عمليات أكثر تكلفة.

6- توفير "خطوط عودة" للتدريب على التعامل مع الخلافات والتفاوض والوساطة، وإدراج إجراءات تسمح للأطراف بالرجوع إلى العمليات التحويلية والتيسيرية حتى بعد أن يكون النظام قد أحال المنازعة إلى عمليات تنطوي على مزيد من التدخل.

7- استخدام مجموعة من المتخصصين في إدارة الخلافات سواء خارجيين أو داخليين - حسب الإمكان - للحفاظ على مفاهيم عدالة النظام ونزاهته.

8- مواءمة الترتيب والتصميم مع قيم الشركة، فلا يمكن التحقق بشكل كامل من أن نظاماً ما لإدارة الخلافات يوفر قيمة مضافة للشركة إلا إذا كان متماشياً مع إستراتيجيتها وثقافتها القائمتين. ومن بين مزايا هذه المواءمة ما يلي:

- سهولة الحصول على دعم وتأييد القيادة وغيرها من قطاعات الشركة.
- اندماج النظام في الوظائف الرئيسية للشركة بحيث لا يكون مجرد وظيفة إضافية منفصلة.
- البيانات التي تتولد عن النظام يمكن أن تكون لها آثار تعليمية تصل إلى قطاعات أخرى في الشركة (انظر مثال شركة إيباي).
- استدامة النظام.
- مرونة النظام في التعامل مع العوامل غير المستقرة وغير المتوقعة مثل الانكماش الاقتصادي وتغير القيادة وغيرهما.

هل تعلم؟

فيما يلي بعض النصائح التي يجب الالتفات إليها في عملية التصميم:

1- لا تُفرط في الانشغال بالرغبة في تنفيذ إحدى العمليات، وانشغل بالاستماع إلى المصالح المختلفة للأطراف المعنية.

2- حاول وضع عدة "محفزات"¹⁷ فإذا ما كانت القيادة تنفذ النظام الجديد لمجرد توفير المال، فقد لا تكون رغبة - على سبيل المثال - في الاستمرار في بذل جهد عندما تدرك أن التكاليف الأولية لعملية التثقيف باهظة. ومن المفيد في عملية التصميم إدراج عدة عوامل تحفيزية مثل الحفاظ على الصورة العامة للشركة، وارتفاع مستوى معنويات الموظفين ومستوى رضاهم، وخفض النفقات، والقيم الرئيسية للشركة (انظر النقطة التالية). وهذا يساعد على دعم الاستمرارية في التحفيز حال فقد أحد عوامل التحفيز أهميته نظراً لتغير الظروف على سبيل المثال.

مثال:

أنظمة إدارة الخلافات كنظام للتعلم في شركة إيباي¹⁸

إيباي هي شركة تولي التعلم أهمية كبرى وبالتالي نظرت إلى النظام المتكامل لإدارة الخلافات على أنه أيضاً نظام للتعلم تطبقه الشركة.

"منذ البداية صممنا عمليات إيباي لتسوية المنازعات عبر الإنترنت كي تكون أنظمة للتعلم. لا يوجد قصور في البيانات، فمؤسسة إيباي على علم كامل بأنماط الاستخدام والمعاملات السابقة وبيانات الحساب الخاصة بكل مستخدم. كذلك، فإن شركة إيباي تجري عادة استطلاعات رأي للوقوف على مدى رضا المستخدمين عن عمليات التسوية التي استخدمتها. ولقد استخدمنا هذه البيانات لمراقبة أداء أنظمتنا وتحسينها لتتلاءم مع ما يطرأ على السوق من تغيرات. لدينا، شركة إيباي، القدرة على إدارة التفاعل بين الأطراف من البداية وحتى الشراء الفعلي، وبالتالي فنحن قادرون على تطوير الخبرة الكاملة للمستخدم وتكييفها بشكل سريع من أجل تضيق فرصة وقوع منازعات بعد إتمام الصفقة. لأجل ذلك، عندما وجدنا أن العديد من منازعاتنا تتعلق بالسياسات غير الواضحة بشأن إجراءات الإعادة والاستبدال غيرنا إجراءات عملية القيد لتضيف مزيداً من التنظيم والشفافية على عملية تجميع البيانات الخاصة بالمرتجعات. ونتيجةً لذلك، انخفضت جداً المنازعات الخاصة بعمليات الإرجاع كثيراً."

4- هياكل الدعم والاستدامة

ينبغي أن تنسق هياكل الدعم القوية نقاط الوصول والخيارات المتعددة وتديرها. وبشكل جوهري، ينبغي لتلك الهياكل أن تُدرج إدارة الخلافات في العمليات التشغيلية اليومية والأعمال الرئيسية للشركة. ويتعلق النوع الآخر للدعم بالاستدامة: جعل النظام مستجيباً للملاحظات والآراء واحتياجات التغيير هو الطريق الأساسي لتحقيق الاستدامة. ويمكن الإشارة إلى ذلك على أنه "نظام للتعلم"، وهو نظام يتعلم من الملاحظات والآراء استناداً إلى ما لديه من خبرات. ولمزيد من المعلومات عن الاستدامة، يمكن الرجوع إلى الفصل الذي يناقش تنفيذ التصميم وتقييمه (الفصل السادس أدناه). وللتعرف على تجربة شركة إيباي مع نظام التعلم، انظر المثال الوارد في البند 4-5-1. وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية لإدراج هياكل الدعم ضمن التصميم.

1- إدراج آليات مساعدة ودعم لأصحاب الشكاوى والمشاركين في استطلاعات الرأي وغير المعنيين بالخلاف والمشرفين، أي لهؤلاء المعنيين بشكل مباشر أو غير مباشر في الخلاف؛ ومن هذه الآليات على سبيل المثال تقديم مشورة سرية أو تحديد خط ساخن لتلقي المكالمات بشأن الخلاف دون حاجة إلى ذكر هوية الطالب أو مستشار غير رسمي أو مشورة رسمية.

2- تذكر تضمين النظام آليات من شأنها:

- حماية خصوصية مستخدمي النظام والتقييد بمتطلبات السرية
- السماح للمستخدمين باستخدام خيارات إدارة الخلافات طواعيةً دون عواقب سلبية أو تصرفات عدائية عند استخدام النظام
- مراعاة قوانين العمل أو التوظيف ذات الصلة في نطاقك الجغرافي، وتأكيد أن التصميم لا يتعارض مع أي قواعد قانونية إلزامية
- 3- إدراج المشاورات قبل إبداء الملاحظات والآراء وبعده وإخطار الأطراف المعنية والتشاور معها قبل اتخاذ أي إجراء، وتلقي ملاحظات وآراء ما بعد المنازعة للمساعدة في تجنب المنازعات المشابهة في المستقبل.
- 4- توفير ما يلزم من تحفيز ومهارات وموارد، والتأكد من توافر المعرفة لدى الأفراد والتأكد من قدرتهم على استخدام النظام بفعالية.
- 5- إدراج عنصر المراقبة والتقييم في التصميم: مراجعة النظام بانتظام وإجراء تغييرات تدريجية بحيث يصبح التصميم نظاماً للتعلم، بمعنى آخر دوام التطوير والتحسين.

2-4-5 وضع مخطط للتصميم الأولي

يختلف كل تصميم عن الآخر، حيث ينبغي أن يتماشى مع ثقافة الشركة وقيمها. وعند وضع خريطة مرئية لتصميمك، تذكر أن تبين:

- الخيارات الداخلية لإدارة الخلافات
- أنظمة الدعم الداخلية المتاحة في الشركة، مثل قسم الموارد البشرية
- الخيارات الخارجية لإدارة الخلافات
- السلطات الخارجية الأعلى مثل المحكمة

ويمكنك الرجوع - حسب الرغبة - إلى الرسومات الخاصة بالأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات في دراسات الحالة المعروضة في الملحق الثاني من هذا الكتاب التي تعرض رسوماً توضيحية لتصور الأنظمة. ومع ذلك، يرجى ملاحظة أن تلك الرسومات هي لأنظمة قائمة فعلياً في شركات متعددة الجنسيات وبالتالي قد تكون أكثر تعقيداً مما تتوقع أن تراه في تصميمك.

ضع مخططاً لتصميمك

ضع مخططاً لتصميمك الأولي الخاص بنظام جديد متكامل لإدارة الخلافات.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

وتذكر أن تفكر في مسألة توفير الموارد بشكل مستمر للنظام الجديد المتكامل لإدارة الخلافات:

الأنشطة:

كيف ستوفر الموارد للنظام؟

للعام الأول	الاستمرارية والاستدامة بعد ذلك	
		1- مالياً
		2- هيكلياً

3-4-5 ناقش مع أعضاء الفريق مميزات وعيوب التصميم الأولي

حال مناقشة المميزات والعيوب، فكر في عامل القوة في شركتك، وأجب عن الأسئلة التالية.

الأنشطة:

العلاقات بين الصلاحيات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ التصميم

ما هي العلاقات بين الصلاحيات في الشركة التي يجب أن تراعى في عملية التصميم؟ هل يمكنك وضع خريطة لتلك العلاقات؟

4-4-5 استطلع آراء وملاحظات الأطراف المعنية الرئيسية بشأن التصميم الأولي

اطرح أسئلة على بعض الأطراف المعنية بشأن مخطط التصميم الأولي، وأكمل الجدول التالي الذي يبين ملاحظات وآراء تلك الأطراف.

الأنشطة:

الملاحظات والآراء بشأن التصميم الأولي

الملاحظات والآراء التي تلقيتها	كيف يمكن تناولها أو الرد عليها

5-5 الخطوة الثالثة: كتابة مقترح

بعد تلقي الملاحظات والآراء يمكنك صياغة المقترح مع فريقك. وقد يكون من المفيد إدراج المستندات التالية:

- شرح للأدوار والمسؤوليات؛

- الميزانية؛

- قائمة المهام؛

- جدول زمني لمشروع التصميم المتكامل لإدارة الخلافات بأكمله.

ومراعاة للشفافية، يفضل إتاحة هذه المستندات لفريق القيادة في الشركة ويمكن إتاحة بعضها كالمهام والجدول الزمني على الأقل للأعضاء أو الموظفين الآخرين ممن يجب إحاطتهم علماً بتقدم عملية التصميم.

فيما يلي نموذج لقائمة مهام محددة المواعيد قد تفيدك عند العمل مع الفريق. كما أنها مستند يمكن تقديمه لقيادة الشركة وغيرها من الأطراف المعنية. ولقد وضعنا مقترحات لبعض الأنشطة في مرحلة التقييم، وهي مأخوذة من المواد السابقة في هذا الكتاب، إلا أنه يمكن تعديلها وإضافة إليها حسب الرغبة. هل لك أن تبدأ تعبئة القائمة الآن؟

الأنشطة:

قائمة مهام محددة المواعيد

المرحلة/النشاط	من	الربع الأول (يناير - مارس)	الربع الثاني (أبريل - يونيو)	الربع الثالث (يوليو - سبتمبر)	الربع الرابع (أكتوبر - ديسمبر)	ملاحظات
تقييم نظام إدارة الخلافات الحالي						
النشاط الأول: التأكد من تعهد القيادة بشأن هذه المرحلة						
النشاط الثاني: اختيار فريق تصميم						
النشاط الثالث: تجميع المعلومات عن الإجراءات القائمة						

المرحلة/النشاط	من	الربع الأول (يناير - مارس)	الربع الثاني (أبريل - يونيو)	الربع الثالث (يوليو - سبتمبر)	الربع الرابع (أكتوبر - ديسمبر)	ملاحظات
النشاط الرابع: إجراء مقابلات مع المستخدمين وصناع القرار						
....						
تصميم نظام جديد متكامل لإدارة الخلافات						
النشاط الأول						
النشاط الثاني						
....						
تنفيذ نظام جديد متكامل لإدارة الخلافات						
النشاط الأول						
النشاط الثاني						
....						

الفصل السادس

المرحلة الرابعة - تطبيق التصميم وتقييمه



الفصل السادس

المرحلة الرابعة - تطبيق التصميم وتقييمه

الفصل السادس: المرحلة الرابعة - تطبيق التصميم وتقييمه

1-6 مبادئ عامة

2-6 التدريب

3-6 التعامل مع المقاومة والمعوقات

4-6 تطبيق برنامج تجريبي

1-4-6 الخطوة الأولى: اختر أفراداً لتشكيل فريق يكون مسؤولاً عن البرنامج التجريبي

2-4-6 الخطوة الثانية: اجمع قصص نجاح وانشرها

3-4-6 الخطوة الثالثة: حدد الأشخاص الأكثر تأثراً بالبرنامج التجريبي

4-4-6 الخطوة الرابعة: أبرز مزايا النظام الجديد

5-4-6 الخطوة الخامسة: حدد جانباً لتطبيق البرنامج التجريبي يتمتع بفرصة عالية لنجاحه

5-6 تعميم البرنامج التجريبي في الشركة بأكملها

1-5-6 الخطوة الأولى: شكل فريقاً

2-5-6 الخطوة الثانية: روج لتعميم النظام الجديد

3-5-6 الخطوة الثالثة: اختبر افتراضاتك قبل التعميم

4-5-6 الخطوة الرابعة: أجرِ التعديلات اللازمة للتعميم العام

6-6 تقييم النظام المتكامل لإدارة الخلافات

1-6-6 الخطوة الأولى: وضع الأهداف

2-6-6 الخطوة الثانية: حدد المنهجية

3-6-6 الخطوة الثالثة: حدد خط الأساس

4-6-6 الخطوة الرابعة: ارسم مخططاً يوضح التقدم

5-6-6 الخطوة الخامسة: عدل النظام

6-6-6 الخطوة السادسة: قس النتائج

7-6-6 الخطوة السابعة: أعد توضيح الأهداف

8-6-6 الخطوة الثامنة: اكتب تقريراً

كما أوضحنا فيما سبق، في سبيل تطبيق تصميم، من الضروري الحصول على دعم قيادة الشركة ومعرفة آراء الأطراف المعنية فيه. من المستحيل، أو من الصعب جداً على أقل تقدير، تطبيق برنامج إذا كنت أنت الشخص الوحيد الذي يؤمن بالعملية الجديدة، فكلما ازداد عدد من تكسب تأييدهم أثناء مراحل التقييم والتصميم، ازدادت سهولة مرحلة التطبيق.

1-6 مبادئ عامة

يمكن أن يجري التطبيق على مرحلتين:

- مرحلة البرنامج التجريبي؛
- مرحلة التعميم العام.

تنطبق الملاحظات التالية على البرامج التجريبية وعلى التطبيق الكامل للتصميم وتعميمه على كل قطاعات الشركة.

يقترح عليك كتاب كونستانتينو وميرشانت عند تطبيق تصميم متكامل لإدارة الخلافات أن تنظر في العوامل التالية:¹⁹

- الشفافية: تأكد من أن كل شخص يؤدي دوراً في النظام الجديد يفهم إجراءات إدارة الخلافات وكيفية عملها، وتأكد كذلك من إتاحة الفرصة أمامه للحصول على تدريب بخصوص ذلك. انظر أيضاً القسم 1-5 أعلاه بشأن الشفافية.
- التواصل: تأكد من استمرار علم جميع من يعملون في الشركة بتصميم النظام الجديد وتطبيقه وبالأخص أولئك الذين يحتمل استخدامهم له. استخدم أشخاصاً مؤثرين (من الأطراف المعنية) للمساعدة في استمرار التواصل.
- المؤيدون: توجه نحو الأشخاص المؤثرين للحصول على الدعم المستمر ولا تدع أصواتهم الداعمة تخفت. أشركهم في عمليتي التواصل والتدريب بشأن تطبيق النظام الجديد.
- الحوافز: قدم للمستخدمين حوافز تحثهم على استخدام النظام الجديد أثناء فترة التطبيق، وأبرز مزايا استخدام النظام الجديد بالمقارنة بالنظام القديم (الرسمي أو غير الرسمي).

- العدالة: عليك أن تتوخى الوضوح بشأن الإجراءات التي وضعتها لضمان توافر عنصر العدالة في النظام الجديد وتحديد الأشخاص الذين يمكن للمستخدمين التواصل معهم (الموظفون أو العملاء على سبيل المثال) في حالة كانوا طرفاً في موقف خلافي أو يشعرون بأنهم تعرضوا للظلم. انظر أيضاً القسم 5-2 أعلاه المتعلق بالعدالة.
- التقييم والملاحظات: اطلب من الجميع خلال السنة الأولى إبداء ملاحظاتهم عن طريق وسائل رسمية أو غير رسمية وهو ما يساعد على وضوح ملامح البرنامج ويكون بمثابة مؤشر على وضوح النظام وارتكازه على تحقيق المصالح. ضع آلية مستمرة للتقييم وإبداء الملاحظات بعد العام الأول والأعوام التالية.
- المتخصصون في إدارة الخلافات أو المتدخلون لإنهائها طبقاً للنظام: تأكد من أن المتخصصين في إدارة الخلافات أو المتدخلين لإنهائها يعكسون التعددية التي تتسم بها الشركة ومعروفون بالحيدة وسهولة الوصول إليهم. تأكد أن جميع المتخصصين في إدارة الخلافات (الداخليين والخارجيين على السواء) مدربون جيداً قبل إسناد أدوار إليهم. انظر القسم 6-2 للحصول على معلومات عن التدريب.
- البنية الأساسية: تأكد من توافر المرافق والقاعات الملائمة لتشغيل النظام وتطبيق مختلف العمليات المتصورة فيه. وتلعب السرية هنا دوراً مهماً. يجب أن تكون القاعات المخصصة لعملية الوساطة وعمليات ومشاورات إدارة الخلافات الأخرى ملائمة من ناحية ضمان السرية وتوافر المرافق (كالاتصال الهاتفي أو شبكة الإنترنت والحمامات وغيرها من المرافق) وعوامل الراحة. وقد يكون من غير الملائم على سبيل المثال إجراء عملية الوساطة في قاعات ذات جدران زجاجية حيث يمكن للموظفين والأشخاص الآخرين رؤية من بالداخل وقد يترامى إلى مسامعهم ما يجري.
- الدعم الإداري للنظام: تأكد من أن تكون المستندات الملائمة (كالنماذج التي يجب إدخالها على النظام والملاحظات وتعيين المتخصصين في إدارة الخلافات والتقارير وخلافه) معدة وجاهزة للاستخدام. ويجب أن يدرّب الموظفون المعنيون على استخدام النماذج وعلى إدارة النظام بشكل عام. انظر القسم 6-2 للحصول على معلومات عن التدريب.

مثال:

المؤيدون وعملية التواصل والتدريب واللوجستيات باعتبارها جزءاً من التصميم

أثناء وضع تصميم جديد في شركة تقنية في جنوب أفريقيا، اتخذ فريق التصميم الخطوات التالية لدعم تطبيق النظام الجديد. في مرحلة مبكرة من عملية التصميم، حصل الفريق على موافقة علنية من رئيس الشركة على دعم النظام الجديد. بعد ذلك، اختير أحد المشرفين (موظف في الشركة) للعمل كمستشار داخلي أثناء مرحلة التطبيق. ونُفذ برنامج تدريبي لرفع وعي الموظفين بنظام إدارة الخلافات الجديد بالإضافة إلى تدريب على المهارات لموظفين مختارين ممن أسندت إليهم أدوار فيه. وكانت الترتيبات الإدارية واللوجستية مثل مدى توفر قاعات الوساطة محل اهتمام. وبمجرد أن أصبحت هذه الترتيبات جاهزة، بدأ فريق التصميم في مرحلة تطبيق تجريبي في إحدى فرق الشركة قبل تعميم النظام في الشركة بالكامل.

في إطار الأنظمة المتكاملة لإدارة الخلافات، من الممكن أن يهدف التدريب إلى أحد الأهداف التالية أو جميعها:

- تطوير مهارات إدارة الخلافات؛
- تطوير مهارات التعاون والإحالة ومهارات نظامية أخرى؛
- خلق وعي بعمليات بعينها وبالنظام الجديد.

يجب على المصممين أن يتأكدوا أن الأطراف المعنية العديدة، سواء كانت من المستخدمين أو المتخصصين في إدارة الخلافات أو المتخصصين في الإدارة، تستطيع الوصول إلى المعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها. بالإضافة إلى ذلك، حاول أن تتأكد من دعوة الأفراد الرئيسيين المحتملين لتدريبهم (أو مجموعة منهم على الأقل) للمشاركة في عملية التصميم وهو ما يعطيهم دافعاً قوياً وقد تظهر لديهم مخاوف أو يبدون أفكاراً أو أسئلة فيما يتعلق بالنظام المخطط له بمجرد أن يعرفوا أنه من المحتمل أن يتولوا أدواراً محددة.

المتخصصون في إدارة الخلافات أو المتدخلون لإنهائها: يتطلب النظام أدواراً متعددة كالمدرين والوسطاء والمحكمين، وبالتالي، من المهم التفكير في التدريب اللازم لمن سيؤدون هذه الأدوار. هل سيكون هناك على سبيل المثال فريق داخلي لفض المنازعات يتضمن وسطاء أو محكمين أو كليهما؟ إذا استخدم النظام متخصصين خارجيين لإدارة الخلافات كالوسطاء، فإنهم سيكونون مدرين فعلاً على الوساطة ولكن قد يكونون بحاجة إلى بعض التدريب أو على الأقل معلومات عامة عن الشركة.

المديرون والمشرفون وموظفو الموارد البشرية: قد يكون التدريب مستحسناً أيضاً للمديرين والمشرفين وموظفي الموارد البشرية وخاصة إذا كان مطلوباً منهم أداء دور فاعل في النظام كتقديم معلومات عن إدارة الخلافات والإحالة إلى عمليات محددة. وفي هذه الحالة يكون مستحسناً التدريب على مدى تطبيق العمليات وكيفية الملاءمة بين عملية ما وموقف ينطوي على خلاف.

المستخدمون: التدريب لتحقيق الوعي بخصوص كيفية عمل النظام ككل وخصائص عمليات إدارة الخلافات الفردية هو أمر حيوي لإيصال فكرة النظام إلى المستخدمين بطريقة يمكنهم فهمها. ويعزز ذلك أيضاً الشفافية والنظر إلى النظام، وعملياته، على أنه يتسم بالعدالة. انظر القسم 2-5 أعلاه عن العدالة فيما يتعلق بأهمية التواصل بخصوص النظام.²⁰ طورت مؤسسة التمويل الدولية (مجموعة البنك الدولي) مجموعة من المواد التدريبية للمتخصصين في إدارة الخلافات مثل الوسطاء والمحكمين والمحامين والقضاة وغيرهم وكذا مستخدمي عمليات إدارة الخلافات.

صف التدريب الذي تقدمه شركتك

ما هي فرص التعلم المتاحة والجاهزة للاستخدام الآن في شركتك؟ وإلى أي مدى تلائم احتياجات إدارة الخلافات الخاصة بالشركة وأعضائها؟

عند التخطيط لبرنامج التعليم والتدريب الخاص بنظام إدارة الخلافات، من المفيد أن تفكر في الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض من التدريب ومن هو الجمهور المستهدف؟
- من سيقوم احتياجات التدريب؟
- متى سيكون من المفيد تقديم التدريب على إدارة الخلافات ومن سينفذ ذلك التدريب؟
- كيف يمكن دعم المشاركين لاستخدام مهاراتهم في إدارة الخلافات؟

الأنشطة: أسئلة بشأن برنامجك للتدريب

برجاء الإجابة عن الأسئلة التالية في الفراغات المخصصة لذلك.

ما هو الغرض من التدريب ومن هو الجمهور المستهدف؟	من سيقوم احتياجات التدريب؟
متى سيكون من المفيد تقديم التدريب على إدارة الخلافات ومن سينفذ ذلك التدريب؟	كيف يمكن دعم المشاركين لاستخدام مهاراتهم في إدارة الخلافات؟

3-6 التعامل مع المقاومة والمعوقات

يواجه تطبيق التغيير في أي مؤسسة بعض المقاومة أو المعوقات أو كليهما. والإقرار بوجود المقاومة أو المعوقات هو الخطوة الأولى على طريق التعامل معها.

يحدد الجدول التالي من كتاب كونستانتينو وميرشانت المعوقات المألوفة وأشكال المقاومة ويقترح الحلول الممكنة²¹.

جدول 1-6 المقاومة والمعوقات في تطبيق النظام

نوع المقاومة أو المعوق	المظهر	الإجراءات الممكن اتخاذها
الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> ● الخوف؛ ● التفضيلات الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التوعية بشأن الخلافات؛ ● رفع الوعي بالطرق المختلفة التي يتعامل بها الناس مع الخلافات، وإجراء استبيان "أداة التشخيص الدينامي للأساليب التفاوضية" بين الموظفين؛ ● إشراك الأطراف المعنية في التقييم المبكر؛ ● التعرف على السلوك وتحديدته وتوفير محيط آمن لاستكشافه؛ ● وضع مكافآت وحوافز؛ ● تقديم الدعم والتقبل.
الأفكار المتعلقة بالسلطة	<ul style="list-style-type: none"> ● ثقافة الشركة؛ ● النفوذ. 	<ul style="list-style-type: none"> ● رفع الوعي بشأن الخيارات وتكاليف كل منها، ما هي تكاليف الإبقاء على النظام الحالي على سبيل المثال؟ ● رفع درجة قبول النظام عن طريق المشاركة وتقديم بيانات صحيحة؛ ● البحث عن القادة والمديرين والأطراف المعنية المتفانية؛ ● اتباع نهج متوازن لجوانب التصميم؛ ● التسويق والحملات؛ ● ربط صور إدارة المنازعة (الوسائل البديلة لفض المنازعات) بثقافة الشركة وأهدافها.

نوع المقاومة أو المعوق	المظهر	الإجراءات الممكنة اتخاذها
الممارسات الحالية "للنظام القديم"	<ul style="list-style-type: none"> الهيكل التنظيمي؛ الموارد؛ القيادة؛ التنسيق. 	<ul style="list-style-type: none"> تبنى أسلوب تجريبي كإلزامية على سبيل المثال؛ البدء على نطاق صغير كإدارة أو قسم واحد على سبيل المثال؛ إبداء ملاحظات مبنية على أسس صحيحة؛ التركيز على التعلم والتكيف؛ التأكد من دقة إجراء التقييمات؛ التعاون مع جميع إدارات الشركة؛ تصميم هيكل مناسب؛ ضمان الالتزام بالموارد وتجديدها؛ خلق مستويات عدة من الدعم؛ الترويج للنجاح؛ التنسيق بين عمليات إدارة الخلافات المختلفة.

لا تدع قائمة أشكال المقاومة أو المعوقات المحتملة تمنعك من بذل مجهود في تطبيق العملية. وإدراكك أن مقاومة التطبيق ظاهرة طبيعية سيسهل عليك توقعها والتعامل معها بفاعلية.

في البلاد التي تنشط فيها النقابات، قد تكون هذه النقابات مصدراً للمقاومة أو الدعم عند إدخال تغيير في إدارة الخلافات²². وهنا تبرز أهمية الشفافية خاصة إذا كانت الغاية من النظام الجديد هي تغيير نظام التظلم الذي تدعمه النقابة أو الإضافة إليه أو دمجها في النظام الجديد. وقد يكون من المفيد، في سبيل تشجيع قبول النظام الجديد، إشراك أو استشارة عضو أو أكثر من أعضاء النقابة في بداية عملية التصميم. إذا حصلت على دعم للنظام الجديد من هيكل النقابة القيادي، سيسهل تطبيق النظام في هياكل الشركة القائمة.

4-6 تطبيق برنامج تجريبي

يوجد دائماً بعض الاختلاف بين أي تصميم نظري وتطبيقه عملياً. وعند التطبيق، ستكون هناك ضرورة لإجراء بعض التغييرات بهدف التكيف. ومن المفيد الحفاظ على المرونة وربما استخدام فريق التصميم كمجلس استشاري أثناء السنة الأولى من التطبيق.²³

قد تفكر في البدء ببرنامج تجريبي للنظام الجديد قبل إدخال النظام المتكامل لإدارة الخلافات إلى الشركة بأكملها.

وعادةً يكون البرنامج التجريبي طريقة جيدة لجس النبض لمعرفة ما إذا كان البرنامج المصمم قابلاً للاستمرار وما إذا كان هناك خلل لا يزال من الواجب تعديله.

لا توجد قيود على نطاق تطبيق البرنامج التجريبي، ولكن يجب أن يكون النطاق شريحة أو قسم من الشركة. فعلى سبيل المثال، اختبار التصميم على فريق من عشرة موظفين في شركة متعددة الجنسيات يعمل بها آلاف الموظفين في بلاد مختلفة لن يكون منطقيًا. تشاور مع القيادة والأطراف المعنية الأخرى بخصوص قطاع الشركة الملائم لتطبيق البرنامج التجريبي عليه. يمكن تنفيذ البرنامج التجريبي في منطقة عمل معينة أو موقع معين أو فريق معين وهكذا. وقد تحدد فاعلية البرنامج التجريبي ما إذا كان البرنامج سيعمم تطبيقه أم لا. وبالتالي، من المهم التأكد من أن البرنامج التجريبي يعمل على أفضل نحو

أسباب تأييد البرنامج التجريبي أو رفضه

هل تعتقد أن البرنامج التجريبي سيكون فكرة جيدة في شركتك؟ اذكر الأسباب التي تؤيد رأيك.

أسباب تأييد المرحلة التجريبية	أسباب رفض المرحلة التجريبية

يعرض كونستانتينو وميرشانت بعض الخطوات المفيدة لتطبيق تصميم تجريبي بالإضافة إلى الخطوات المدرجة فيما يلي²⁴:

الخطوة الأولى: اختر أفراداً لتشكيل فريق يكون مسئولاً عن البرنامج التجريبي

الخطوة الثانية: اجمع قصص نجاح وانشرها

الخطوة الثالثة: حدد الأشخاص الأكثر تأثراً بالبرنامج التجريبي

الخطوة الرابعة: أبرز مزايا النظام الجديد

الخطوة الخامسة: حدد جانباً لتطبيق البرنامج التجريبي يتمتع بفرصة نجاح عالية

1-4-6 الخطوة الأولى: اختر أفراداً لتشكيل فريق يكون مسئولاً عن البرنامج التجريبي

من المفيد وجود عضو واحد على الأقل من فريق التصميم بالإضافة إلى أحد الأطراف المعنية المتحمسين للبرنامج وفي ذات الوقت من الأشخاص المؤثرين ومن ذوي المكانة العالية في الشركة.

أحياناً يسهل على الناس قبول فكرة جديدة عندما يكون منسق البرنامج التجريبي من داخل الشركة. ومن المفيد كذلك تحديد شخص ليتواصل معه الأفراد بشأن أي أسئلة أو مخاوف بخصوص البرنامج التجريبي.

الأشخاص المختارون للمشاركة في البرنامج التجريبي

أدرج فيما يلي قائمة بأسماء الأشخاص الذين ستختار إشراكهم ضمن فريق البرنامج التجريبي. وحدد أسباب اختيارهم ودورهم المتوقع. حدد شخصاً يسهل الاتصال به ويستطيع الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالبرنامج.

الاسم	بيانات الاتصال	سبب الاختيار	الدور المتوقع (إن وجد)

2-4-6 الخطوة الثانية: اجمع قصص نجاح وانشرها

اعرض وجهة نظر من خارج الشركة وربما بعض قصص النجاح من شركات أخرى مشابهة لشركتك فهذا سيشجع الناس على تجريب البرنامج الجديد.

قصص نجاح

هل تستطيع أن تفكر في أي قصص نجاح من شركة أخرى من شأنها أن تحمس الأفراد؟ إلى أي مدى قد يكون أي من دراسات الحالة والأمثلة المذكورة في هذا الكتاب مفيدة؟ دون ملاحظات عن قصص النجاح هنا.

3-4-6 الخطوة الثالثة: حدد الأشخاص الأكثر تأثراً بالبرنامج التجريبي

حدد الأشخاص الأكثر تأثراً بالبرنامج التجريبي كالمستخدمين المحتملين الرئيسيين أو موظفي الإحالة؛ وشجعهم لينشطوا في تقديم البرنامج التجريبي والترويج له بين زملائهم.

الأنشطة:

تشجيع الأشخاص المتأثرين بالبرنامج التجريبي

- 1
- 2
- 3
- 4

ما هي الأفكار الترويجية التي قد تنجح في شركتك؟ دون بعض الأفكار هنا:

- 1
- 2
- 3
- 4

4-4-6 الخطوة الرابعة: أبرز مزايا النظام الجديد

أبرز مزايا النظام الجديد وخاصة كيفية تعامله مع المخاوف والمشكلات المرتبطة بنظام إدارة الخلافات السابق.

مزايا النظام الجديد

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

5-4-6 الخطوة الخامسة: حدد جانباً لتطبيق البرنامج التجريبي يتمتع بفرصة نجاح عالية

اختر موقعاً لتطبيق البرنامج التجريبي ترى أنه يتمتع بفرصة نجاح عالية، كاختيار فرع أو إدارة يكون العاملون والمستخدمون المحتملون الآخرون فيها أكثر تقبلاً لأساليب جديدة للتعامل مع الخلاف أو يتطلعون إلى نظام إدارة خلاقات جديد.

الأنشطة:

أين يجب بدء تطبيق البرنامج التجريبي؟

أي قطاع من الشركة يصلح لبدء تطبيق البرنامج التجريبي؟ ولماذا؟

5-6 تعميم البرنامج التجريبي في الشركة بأكملها

عند التوسع في تطبيق البرنامج، من الضروري تشجيع الأفراد على بذل قدر مماثل من المجهود الذي بذلوه في المراحل التجريبية. والتعميم الجيد للنظام يعني بداية أفضل على مستوى هيكل الشركة نفسه.

عند الانتقال من مرحلة البرنامج التجريبي إلى مرحلة التعميم العام، استخدم النقاط التالية على سبيل الاسترشاد²⁵:

الخطوة الأولى: شكل فريقاً

الخطوة الثانية: روج لتعميم النظام الجديد

الخطوة الثالثة: اختبر افتراضاتك قبل التعميم

الخطوة الرابعة: أجرِ التعديلات اللازمة للتعميم العام

1-5-6 الخطوة الأولى: شكل فريقاً

من الممكن أن يكون أعضاء هذا الفريق هم نفس أعضاء فريق المرحلة التجريبية، وقد يكون من المفيد ضم أعضاء جدد بغرض إضافة وجهة نظر جديدة للمجموعة وللمساهمة بالمهارات اللازمة أو لتمثيل قطاعات من الشركة مهمة لتطبيق النظام.

الأنشطة:

الأعضاء الجدد المحتملون في فريق التطبيق

أدرج فيما يلي قائمة بأسماء الأعضاء الجدد في فريق التطبيق

الاسم	معلومات الاتصال	سبب الاختيار	الدور المتوقع (إن وجد)

2-5-6 الخطوة الثانية: روج لتعميم النظام الجديد

تأكد من أن الجميع على علم بما نجح وما لم ينجح والإجراءات التي اتخذت لمعالجة ما لم ينجح. حمس الجميع لبدء التعميم العام وأشرك أفراداً أو أطرافاً معنيين مناسبين للاشتراك فيه.

فكر في طرق للترويج للبرنامج التجريبي، على سبيل المثال:

- عبر نشرة الشركة الإخبارية؛
- إدراجه في جدول أعمال الاجتماعات الأسبوعية؛
- لوحة الإعلانات؛
- تنظيم جلسات يشارك فيها الأفراد الذين استخدموا النظام بما لديهم من خبرات (انتبه لقواعد الخصوصية في هذه الحالة).

الأنشطة:

الترويج للنظام الجديد

أدرج بعض الخيارات الممكنة للترويج للنظام الجديد في شركتك:

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

3-5-6 الخطوة الثالثة: اختبر افتراضاتك قبل التعميم

لا تفترض إمكانية تعميم برنامج النظام الجديد التجريبي على الشركة دون إجراء أي تغييرات لأنك ستعمل على مستوى مختلف في مرحلة التعميم العام. لذلك، شجع فريق التصميم على اختبار الافتراضات القائمة وعلى اتباع خطوات تطبيق النظام التجريبي ذاتها، ولكن مع التركيز هذه المرة على التعميم العام. في المرحلة التجريبية الناجحة، على سبيل المثال، ربما كان هناك أشخاص معنيون رئيسيون يشغلون مناصب جوهرية تتمتع بنفوذ لتيسير تطبيق التصميم، فهل يشغل هؤلاء الأشخاص مناصب تتمتع بنفوذ في الشركة بأكملها؟ فكر في الوظائف والإدارات والمناصب المختلفة وكيفية إشراك الموظفين الرئيسيين بمن فيهم المستخدمون المحتملين.

الأنشطة:

عقبات في طريق التطبيق

ما هي العقبات التي قد تواجهها عند تعميم البرنامج التجريبي على باقي الشركة؟

4-5-6 الخطوة الرابعة: أجر التعديلات اللازمة للتعميم العام

أدخل بعض التعديلات لتناسب التعميم العام ويمكن بعد تقييم المرحلة التجريبية إجراء بعض التغييرات لتلائم المجالات التي لم يعمل البرنامج التجريبي فيها بشكل جيد. استخدم عناصر التصميم التي لم تفلح في التطبيق لإنتاج أفكار جديدة بهدف تعديل التصميم.

تذكر:

- فكر فيما إذا كانت أنواع الخلافات في بقية قطاعات الشركة مشابهة لتلك التي تعامل البرنامج التجريبي معها. وإذا لم تكن كذلك، هل يلزم إجراء أي تعديلات لضمان معالجة النظام لكافة المنازعات في قطاعات الشركة كلها؟
- قيّم كمية وطبيعة الموارد اللازمة للتعميم العام؛
- حدد أشخاصاً (الأطراف المعنية) لشغل المناصب الأساسية والمناصب التنسيقية الرئيسية في الشركة؛
- تأكد أن الفريق المسئول يشجع المشاركة ويتصرف على نحو منفتح ويرحب بالملاحظات خلال عملية التطبيق بأكملها.

الأنشطة:

المراجعة والتعديل	
التعديل المقترح	سبب التعديل
1-	
2-	
3-	
4-	

6-6 تقييم النظام المتكامل لإدارة الخلافات

تقييم البرنامج خطوة لها نفس قدر أهمية المكونات الأخرى لعملية التصميم، وخاصة أثناء المرحلة التجريبية وفي السنوات الأولى من تطبيق البرنامج. ويساعد التقييم على التحقق مما إذا كان البرنامج يعمل بالطريقة التي خطط له العمل بها أم لا. ولكن للأسف، يميل العديد من الشركات إلى تجاهل التقييم إما بسبب يرجع إلى الخوف من أن النتائج قد تكشف عن بعض الأوضاع السلبية أو لأنها ببساطة لا ترى أهميته.

تطبيق النظام الجديد عادة ما يكون تدريجياً، فلا تطبق جميع مكونات النظام في اليوم الأول. ويجب أن يبدأ التقييم مع بداية التطبيق ليتأتى إدخال التغييرات أثناء التطبيق، أي مسيرة التقييم للتطبيق.

من الضروري تقييم النظام بانتظام وباستمرار لمواصلة إدخال التغييرات عند الضرورة وأفضل طريقة لضمان التقييم هي تضمين التصميم عنصر تقييم وإبداء ملاحظات وهكذا يصبح التقييم فعلاً جزءاً من العملية.

الخطوات الثمانية التالية هي خطوات استرشادية لتقييم النظام الجديد²⁶. لا تستغرب مطابقة هذه الخطوات لخطوات التقييم الأولي لنظام قائم.

الخطوة الأولى: وضع الأهداف

الخطوة الثانية: حدد المنهجية

الخطوة الثالثة: حدد خط الأساس

الخطوة الرابعة: ارسم مخططاً يوضح التقدم

الخطوة الخامسة: عدل النظام

الخطوة السادسة: قس النتيجة

الخطوة السابعة: أعد توضيح الأهداف

الخطوة الثامنة: اكتب تقريراً

نوضح كلاً من الخطوات فيما يلي على التوالي.

1-6-6 الخطوة الأولى: وضع الأهداف

ماذا يحاول النظام المتكامل لإدارة الخلافات أن يحقق؟ هل يتقدم؟ تأكد من وصف الأهداف بشكل محدد قدر الإمكان. من يحاول أن يحقق ماذا ومتى؟

2-6-6 الخطوة الثانية: حدد المنهجية

كيف ستقيس إنجازات النظام وتقدمه؟

هناك العديد من الطرق لقياس فاعلية النظام. يبرز الجدول 2-6 طرقاً مختلفة لاختبار تأثير النظام وتقدم لك الخطوة الرابعة (القسم 4-6-6 أدناه) أسلوبين لقياس العملية وتقييمها.

جدول 2-6 قياس فاعلية النظام أو تأثيره²⁷

المعيار	القياس
الكفاءة	<ul style="list-style-type: none"> ● التغير في التكلفة ● التغير في الوقت
الفاعلية	<ul style="list-style-type: none"> ● طبيعة النتيجة ● استمرارية النتائج ● التأثير على المحيط
الرضا	<ul style="list-style-type: none"> ● عن العملية ● عن العلاقة ● عن النتيجة

3-6-6 الخطوة الثالثة: حدد خط الأساس

بأي خط أساس تقارن نتائج التقييم؟ أعد الاطلاع على أهداف النظام الجديد قبل اختيار العوامل التي تشكل خط الأساس. نسردها هنا أربعة أطر مرجعية محتملة لمساعدتك على التفكير في تحديد خط الأساس.

خط الأساس الأول

أحد الأطر المرجعية لخط الأساس هو الظروف المحيطة بإدارة الخلافات السابقة. تتضمن عوامل تحديد خط الأساس ما يلي:

- طبيعة النتائج السابقة التي نتجت عن فض الخلافات قبل إدخال النظام الجديد؛
- طول الوقت اللازم لفض خلاف في النظام السابق؛
- مستويات الرضا عن العمليات والنتائج في ظل نظام إدارة الخلافات المتكامل السابق.

تستخدم هذه العوامل جميعها نظام إدارة الخلافات السابق كخط أساس. وإذا استُخدم خط الأساس هذا، من المهم ملاحظة أنه من المستحيل من الناحية العملية وجود ظروف مستقرة على مدى فترات زمنية طويلة. التغييرات الداخلية والخارجية في محيط تطبيق النظام قد تؤثر على نتائج التقييم.

خط الأساس الثاني

خط الأساس الثاني هو استخدام البرنامج التجريبي كمعيار مرجعي ومقارنة نتائج التقييم للتعميم في الشركة بالكامل بتلك التي تحققت في المرحلة التجريبية.

خط الأساس الثالث

خط الأساس الثالث هو الوقت: وهو عبارة عن قياس النتائج والسلوكيات في فترة زمنية واحدة (في ربع السنة الأول أو السنة الأولى من النظام الجديد على سبيل المثال) بالمقارنة مع الفترات التالية (الأرباع السنوية التالية أو السنوات التالية على سبيل المثال).

خط الأساس الرابع

هناك خيار رابع وهو عقد المقارنات بين أفرع الشركة الواحدة أو بين الشركات المختلفة العاملة في ذات المجال. وفيما يتعلق بمقارنة الشركات، هناك تحدٍ يكمن في الحصول على معلومات عن خط الأساس من الشركات الأخرى، وأيضاً حتى في القطاع الواحد تتنوع ثقافة الشركات وما قد ينجح في شركة أخرى أو فرع قد لا ينجح في شركة أو فرع آخر. وينطبق نفس المنطق على أفرع الشركات، خاصةً عندما تقع في بلدان مختلفة.

4-6-6 الخطوة الرابعة: ارسم مخططاً يوضح التقدم

التقييم

فيما يلي عينة من نموذج التقييم الوارد في الخطوتين الثانية والثالثة أعلاه. وقد يتباين اختيارك للأسئلة بناءً على ما تريد قياسه بالضبط وعلى ماهية خط الأساس. كما يلزم أن تفكر في كيفية قياسك لفاعلية النظام أو تأثيره. وقد سبق وأن تناولنا أدوات التقييم في القسم 2-4 بعنوان "منهجية تقييم الأنظمة الحالية لإدارة الخلافات". والأرجح أنك ستستخدم مجموعة من الأدوات تضم واحدة أو أكثر مما يلي:

- المقابلات الشخصية
- الدراسات الاستقصائية الكتابية
- مجموعات التركيز
- التجمعات غير الرسمية مثل الاجتماع على مائدة الغداء مع مستخدمي النظام وغيرهم من الأطراف المعنية
- إدراج البيانات الكمية بشأن عدد المنازعات التي تخضع للنظام وتحديد المرحلة التي تسوى عندها
- إدراج البيانات الكمية بشأن المدة التي تستغرقها عملية تسوية المنازعات
- المراجعات المالية للفئات المختلفة من الأتعاب والتكاليف التي تتصل بالخلاف
- إعداد تقارير عن مستويات رضا المستخدمين
- عمليات التقييم الأخرى أو إبداء الملاحظات بشأن النظام الحالي

الكفاءة	التكلفة: هل يخفض النظام تكاليف إدارة الخلاف؟	المعيار المرجعي	حالياً
	○ تكاليف الموظفين المخصصين للتعامل مع الخلافات (إدارة الموارد البشرية أو الشئون القانونية) - هذه التكاليف تكاليف موظفين مباشرة؛		
	○ المستشارون الخارجيون كالمحامين وتكاليف الموظفين الذين بدلاً من أن يقوموا بدورهم المعتاد في الشركة، يخصصون وقتهم للتعامل مع الخلاف (كالخبراء الفنيين) - هذه التكاليف تكاليف موظفين غير مباشرة؛		
	○ تكاليف الفرص البديلة.		
	الوقت: هل يخفض النظام الوقت المنفق لإيجاد حل مناسب للخلاف؟		
الفاعلية	النتيجة		
	إلى أي مدى تغير عدد حالات تسوية المنازعات عبر عمليات تيسيرية قائمة على المصالح منذ استحداث النظام الجديد؟		
	هل ارتفع، أم انخفض، عدد المنازعات التي فضت عن طريق العمليات التيسيرية القائمة على المصالح؟		
	هل يغير النظام من طبيعة النتائج؟		
	هل يخفض النظام عدد المستويات أو الخطوات التي يجب أن تمر بها المنازعة بوجه عام لتسويتها؟		
	ما هو مدى حجم هذا التغير؟		
	ماذا عن الفئات الأخرى من عملية إدارة الخلافات؟ ا طرح نفس الأسئلة (أعلاه) عند الضرورة.		
	مدة استمرار النتيجة		
	إلى أي مدى يزيد استخدام النظام من الالتزام بالنتائج؟		
	التأثير على البيئة		
	إلى أي مدى غير إدخال النظام من صورة الشركة داخلياً - في حال تغيرت - (أي من وجهة نظر الموظفين) وخارجياً (أي من وجهة نظر الجمهور أو العملاء)؟		

		إلى أي مدى يحدد النظام الأسباب الجذرية العامة للمنازعات ويعالجها وبالتالي يحسن صورة الشركة ودرجة تقبلها بين أوساط كالموظفين والمديرين والعملاء وشركاء العمل والجهات التنظيمية؟	
		إلى أي مدى يخفض النظام عدد المنازعات أو يقلل من تراكمها ويخلص موارد الشركة البشرية والرأسمالية أو أهدافها الأخرى من عبئها؟	
		عن العملية: ما مدى رضا المستخدمين (كالموظفين أو العملاء أو شركاء العمل على سبيل المثال) عن النظام ككل؟	الرضا
		عن العملية: إلى أي مدى يرى المستخدمون أن النظام: <ul style="list-style-type: none"> ● عادل ● شفاف ● يمنحهم دوراً فعالاً في تسوية منازعاتهم ● يمنحهم قدراً أكبر من التحكم في النتيجة النهائية؟ 	
		عن العملية: ما مدى رضا المستخدمين (كالموظفين أو العملاء أو شركاء العمل) عن عمليات إدارة الخلافات المحددة في النظام مثل الوساطة (أو أي عملية أخرى)؟	
		عن العلاقة: إلى أي مدى ساعدت عملية (أو عمليات) إدارة الخلافات على زيادة التفاهم بين الأطراف المتنازعة؟	
		عن العلاقة: كيف تم حل علاقات العمل أو التجارة أو العلاقات الشخصية الفعالة بين المستخدمين بعد فض المنازعة؟	
		عن النتيجة: إلى أي مدى أثر النظام على رضا المستخدمين عن النتيجة الأساسية للمنازعات أو الشكاوى من حيث الجودة والتكلفة والوقت؟	
		عن النتيجة: هل ارتفع أم انخفض الرضا عن النتيجة؟	
		عن النتيجة: أي جوانب من هذا التغير إلى جانب معين من النظام مثل إدخال عملية معينة كالوساطة؟	
		عن النتيجة: إلى أي مدى من المحتمل أن يعاود من استخدم النظام استخدامه مرة أخرى؟	

قيم التقدم

يمكنك تقييم مدى التقدم نحو هدف بعينه وليس تحقيقه فحسب. وهذا يقوي الدافع لدى جميع المشاركين ويسمح بالاحتفاء بالنجاح المتزايد في كل المراحل.

أكمل الجدول التالي. دون أهداف النظام في العمود في أقصى اليمين ثم أكمل الأعمدة الأخرى لكل هدف. أدخلنا بيانات الصف الأول على سبيل المثال.

أهداف النظام وإنجازاته

الهدف	ما الذي تحقق في سبيل بلوغ الهدف حتى الآن؟	ما الذي لا يزال يجب فعله؟	متى ستتحقق الأجزاء المتبقية؟
الشفافية	وضع شكل توضيحي بالخطوات المحتملة في النظام على لوحة الإعلانات وإرساله عن طريق البريد الإلكتروني إلى جميع الأطراف المعنية والموظفين.	عرض النظام على المديرين - إخبارهم بالأشخاص المسؤولين عن مكونات النظام وعمليات إدارة الخلافات المحددة.	خلال الشهرين القادمين؛ بحلول [إدراج التاريخ]

5-6-6 الخطوة الخامسة: عدل النظام

عليك بسرعة الاستجابة. غير التصميم وأدخل تعديلات عليه عند اللزوم وباستمرار، فلا يوجد ما يوجب انتظار تقرير التقييم النهائي. يمكنك أن تغير تصميم النظام أثناء التنفيذ ليصبح ملائماً. يمكنك على سبيل المثال أن تغير الحوافز والمكافآت بين فرق الموظفين المختلفة بمجرد إدراكك أن الحوافز والمكافآت الأولى لا ينظر إليها على أنها مغرية.

6-6-6 الخطوة السادسة: قس النتائج

رغم إجراء التعديلات باستمرار سيحل وقت تكون فيه البيانات قد جمعت على مدى فترة زمنية محددة (خلال السنة الأولى على سبيل المثال) ويجب مقارنتها ببيانات خط الأساس. تذكر أنه بالإضافة إلى التقييم، عليك مقارنة نتائج التقييم بخط الأساس لفهم مدى نجاح النظام. انظر الخطوة الثالثة الخاصة بتحديد خط الأساس.

7-6-6 الخطوة السابعة: أعد توضيح الأهداف

أعد توضيح أهداف النظام وما الذي يسعى إلى تحقيقه باستخدام نتائج التقييم.

8-6-6 الخطوة الثامنة: اكتب تقريراً

بعد تقييم النظام الجديد، من المهم كتابة تقرير معد للنشر حتى تتسم نتائج التقييم بالشفافية ويمكن إعلانها على الملأ داخلياً في الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يضمن هذا النوع من التوثيق عدم ضياع نتائج التقييمات وتفسيراتها مع مرور الوقت.

الملحق 1

مصادر إضافية



الملحق 1

مصادر إضافية

الملحق 1: مصادر إضافية

كتب وفصول من كتب

Barton, T. (2009). *Preventive Law and Problem Solving: Lawyering for the Future*. Florida: Vandeplass Publishing.

Bush, R., & Folger, J. (2004). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict* (Revised ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Constantino, C., & Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lipsky, D., Seeber, R., & Fincher, R. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

Macfarlane, J., Manwaring, J., Zweibel, E., Smyth, G., & Pearlstein, A. (2011). *Dispute Resolution Readings and Case Studies* (3rd ed.). Toronto: Emond Montgomery Publications.

Rothman, J. (2012). *From Identity-Based Conflict to Identity-Based Cooperation*. New York: Springer.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Schneider, A., & Honeyman, C. (2006). Avoiding Negotiating: Strategy And Practice. In *The Negotiator's Fieldbook: The Desk Reference for the Experienced Negotiator*. Washington DC: American Bar Association.

Slaikeu, K., & Hasson, R. (1998). *Controlling the Cost of Conflict: How to Design a System for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bendersky, C. (1998). Culture: The Missing Link in Dispute Systems Design. *Negotiation Journal*, 14(4), 307-311.
- Bingham, L., Hallberlin, C., Walker, D., & Chung, W. (2009). Dispute System Design and Justice in Employment Dispute Resolution: Mediation at the Workplace. *Harvard Negotiation Law Review*, 14, 1-50. <http://ssrn.com/abstract=914215>.
- Blancero, D., DelCampo, R., & Marron, G. (2010). Just Tell Me! Making Alternative Dispute Resolution Systems Fair. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(4), 524-543.
- Cloke, K. (2015). The Future of Mediation: Toward a Conflict Revolution. <http://www.mediate.com/futures/article.cfm?zfn=ClokeFuture.cfm>.
- Fincher, R., Seeber, R., & Lipsky, D. (2009). The future of employment conflict management systems. *Alternatives to the High Cost of Litigation*, 21(9), 169-175.
- Jordan, T. (2000). Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation. <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>.
- Katz, N., & Flynn, L. (2013). Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393-410.
- Kinon, A. (2012). Power Before Interests in Dispute System Design. *Harvard Negotiation Law Review*, 17, 273-287.
- Martinez, J., & Smith, S. (2009). An Analytic Framework for Dispute Systems Design. *Harvard Negotiation Law Review*, 14, 129.
- Menkel-Meadow, C. (2009). Are There Systemic Ethics Issues in Dispute System Design? And What We Should [Not] Do About it: Lessons from International and Domestic Fronts. *Harvard Negotiation Law Review*, 14, 195-231.
- Roche, W., & Teague, P. (2012). Do conflict management systems matter? *Human Resource Management*, 51(2), 231-258.
- Rowe, M. (1993). The Post-Tailhook Navy Designs an Integrated Dispute Resolution System. *Negotiation Journal*, 207-213.
- Rule, C. (2008). Making Peace on eBay: Resolving Disputes in the World's Largest Marketplace. *ACResolution*, 8-11.

Schneider, A., & Brown, J. (2013). Negotiation Barometry: A Dynamic Measure of Conflict Management Style. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 28(3).
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2243624.

Ury, W. (1995). Conflict Resolution among the Bushmen: Lessons in Dispute Systems Design. *Negotiation Journal*, 11(4), 379-389.

Villarreal, E., Paquin, J., & Victor, J. (2002). General Electric's Integrated Conflict-Management System. *Chief Legal Office*, 35-38.

مصادر أخرى

Adler, P. S. (Director) (2015, May 27). *Telescopes, Sacred Spaces, and Mauna Kea*.
<http://farmersandfriends.org/cool-free-reads/telescopes-sacred-spaces-and-mauna-kea/>
(2008). *Fight, flight or face it? Celebrating the effective management of conflict at work*.
United Kingdom.

(2013) 2013 *Executive Coaching Survey*
<http://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/2013-ExecutiveCoachingSurvey.pdf>.

Thomas-Kilmann Conflict Instrument Diagram.
<https://trustworks.files.wordpress.com/2012/10/thomas-kilmann.png>.

الملحق 2

دراسًا حالة



الملحق 2 دراسة حالة

الملحق 2: دراسة حالة

دراسة الحالة هاتان تبرزان صورتين من صور النظام المتكامل لإدارة الخلافات في الشركات. والمثالان لنظامين مطبقين في شركتين من كبريات الشركات متعددة الجنسيات، وهما:

1- برنامج "الفض المبكر للمنازعات" الخاص بشركة جنرال إلكتريك؛

2- برنامج "الفض" الخاص بشركة شل للنفط.

وهذان النظامان هما بمثابة إلهام للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أي أنهما، وبمعنى آخر، يمثلان هدفاً للعمل نحو تحقيقه في الوقت الذي تنمو فيه شركاتكم. لكن لا توجد ضرورة تدفع الشركات الصغيرة لتصميم أنظمة بنفس درجة التعقيد كتلك المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات. هذان المثالان يوضحان ما هو ممكن وليس بالضرورة ما هو واجب التطبيق.

1- دراسة حالة برنامج "الفض المبكر للمنازعات" الخاص بشركة جينيرال إيكتريك²⁸

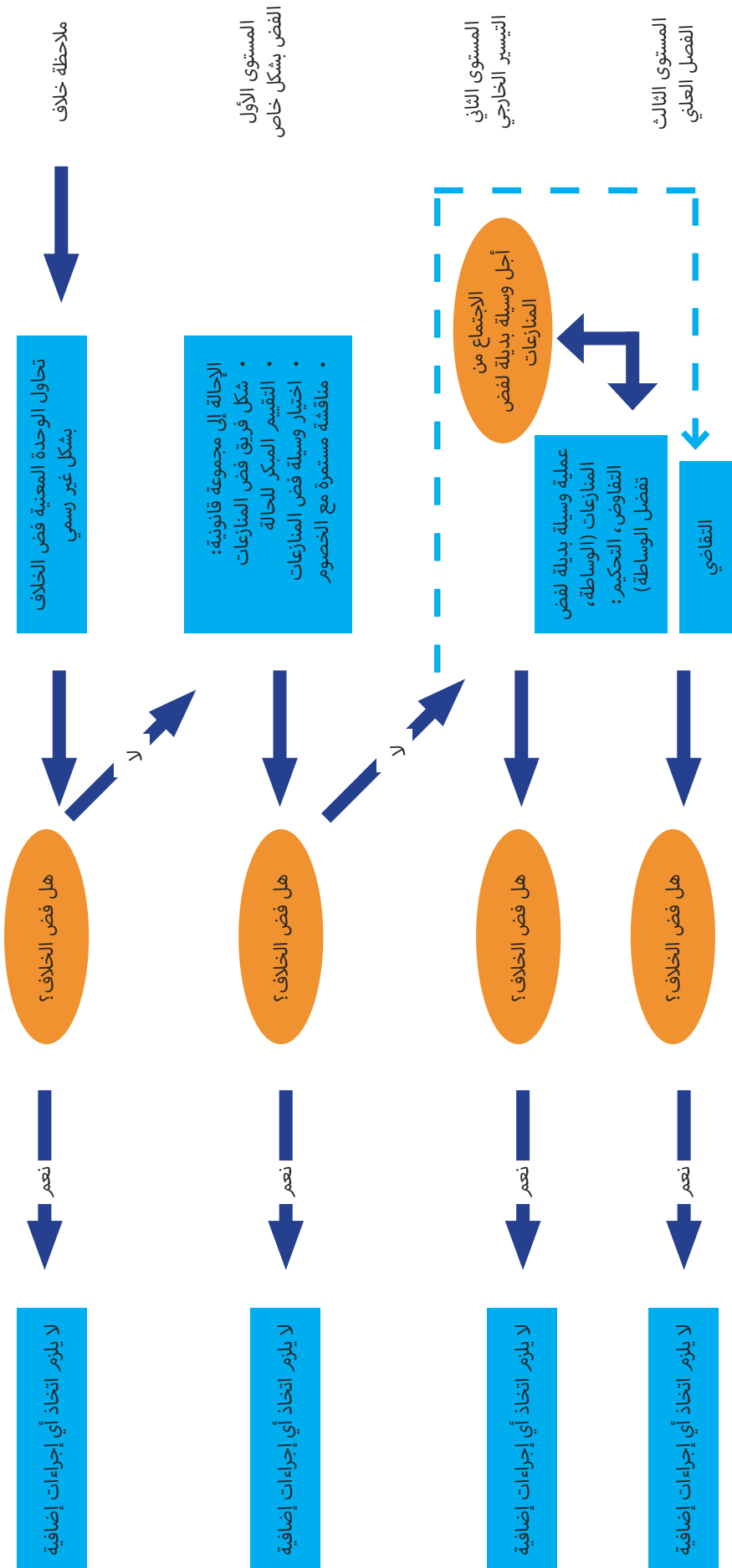
قدمت شركة جنرال إيكتريك نظاماً متكاملًا لإدارة الخلافات استجابةً لمبادرة ضمان الجودة على مستوى الشركة، يسمى نظام "الفض المبكر للمنازعات".

الخصائص الرئيسية لنظام "الفض المبكر للمنازعات" هي:

- نطاق التغطية الذي يمتد ليشمل جميع الخلافات التجارية بما في ذلك الخلافات مع العملاء والموردين والبائعين وشركاء العمل؛
- الارتكاز على التقييم المبكر للحالة؛
- عرض إمكانية الاختيار من بين عمليات إدارة الخلافات المختلفة؛
- إمكانية المراقبة والمراجعة بانتظام وكذا بعد اتخاذ أي إجراء بعينه؛
- التدريب والدعم بخصوص كفاءة إدارة الخلافات.

يقوم البرنامج على التزام مديري شركة جنرال إيكتريك والمتخصصين الآخرين بالمحاولة المعتادة لفض الخلافات بمجرد نشوئها. شجعت الشركة ثقافة إدارة الخلافات هذه وأنمتها عن طريق سياسة إدارة الخلافات الخاصة بها وعن طريق تدريب الموظفين وتثقيفهم بخصوص مهارات التفاوض والوساطة غير الرسميين. يوضح الشكل "أ" مراحل سير نظام "الفض المبكر للمنازعات" في شركة جنرال إيكتريك.

الشكل أ: نموذج شركة جنرال إلكتريك لنظام "الفض المبكر للمنازعات"²⁹



كما نرى من الشكل "أ"، هناك مستوى واحد للتدخل غير الرسمي وثلاثة مستويات للتدخل الرسمي. في البداية، يجري التعامل مع الخلاف ومعالجته داخل فريق الفض الفوري للمنازعات ومع المديرين المباشرين. إذا لم تنجح هذه الخطوة، يطلب المستوى الأول من المديرين السعي إلى الحصول على الاستشارة من القسم القانوني في الشركة حيث يحاولون معاً حل الخلاف عن طريق وسائل غير رسمية. في المستوى التالي، يدعو المستوى الثاني إلى عمليات ووسائل بديلة لفض المنازعات من خارج الشركة. ويقرر المتنازعون، عبر مساعدة من خارج الشركة، ماهية عملية فض المنازعات البديلة التي سيختارونها، أي هل سيختارون الوساطة أم التحكيم. يحيل المستوى الثالث الأمر إلى التقاضي. يحتفظ المتنازعون طوال مراحل العملية بالحق في الانتقال إلى خطوة تالية أو العودة إلى خطوة سابقة في النظام حسب ما يرونه مفيداً وملائماً.

آثرت شركة جنرال إلكتريك أن تبدأ بتطبيق البرنامج تجريبياً في قسم خط الإنتاج الجوي قبل تعميمه في الشركة بأكملها. سمح هذا النهج بمعالجة نقاط خلل بسيطة وبتكييف النظام.

العمليات الإضافية المكمل لنظام الفض المبكر للمنازعات هي:

- نظام إنذار مبكر لتحديد مسارات التقاضي (انظر الشكل "ب")؛
- مراجعة الحالة بعد اتخاذ الإجراء لإتاحة إعادة النظر في كل حالة وتحليلها في سبيل منع نشوء خلافات مستقبلية مماثلة (انظر الشكل "ج").

نظام الإنذار المبكر يبينه الشكل "ب" ويعمل بالطريقة التالية: عند نشوء خلاف، يستدعى فريق حل الخلافات ويحلل موقف الخلاف. ونظراً للشكل الموحد للعمليات واستخدام النماذج المعدة مسبقاً، يمكن الحصول على معلومات جديرة بالثقة ومناسبة ويمكن كذلك تقييمها بكفاءة خلال إطار زمني محدد. وتعد الشؤون القانونية بعد ذلك برنامج تقييم وإدارة للتعامل مع المنازعة. وتركز برامج التقييم على التقليل من تكلفة الخلافات من ناحية الوقت والمال عن طريق تأسيس برنامج يعرض تفصيلاً خطوات كيفية:

- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة؛
- تقييم المعلومات بأفضل شكل في سبيل السماح للفريق بإيجاد حلول للمشكلات سريعاً.

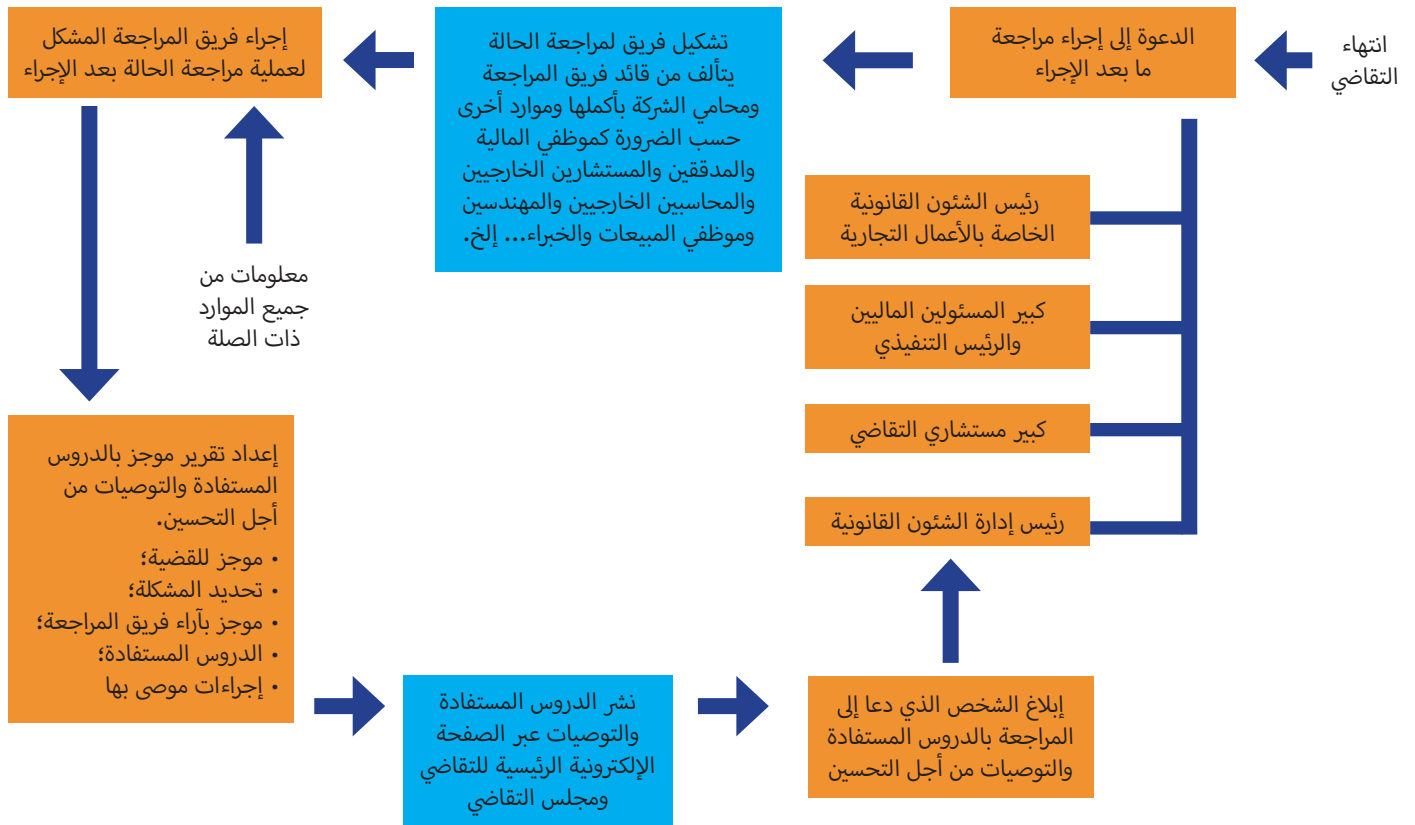
تستغرق هذه العملية عادة من 60 إلى 90 يوماً. ويشتمل نظام الإنذار المبكر على وحدة لتحليل النزاعات الشائعة بالإضافة إلى التوجهات القضائية والتشريعية. يتيح هذا لنظام الإنذار المبكر أن يتنبأ بنطاقات التغيير وأن يستجيب لذلك بشكل استباقي بهدف الحد من خطر اللجوء إلى التقاضي إذا كانت تلك التغييرات تؤثر على الشركة. وبالتالي، بمجرد اكتشاف تعديلات في قوانين محددة على سبيل المثال، تدمج الشؤون القانونية على الفور هذه التغييرات في نظام "الفض المبكر للمنازعات".

يوضح الشكل "ج" مراجعة الحالة بعد الإجراء. تبدأ عملية مراجعة الحالة بعد الإجراء بمجرد فض المنازعة أو إنهاؤها بأي طريقة أخرى وذلك بغض النظر عن عملية فض المنازعات المستخدمة. وبمجرد إنهاء الخلاف، يشكل فريق إعادة النظر ليحلل عمليات فض المنازعات المستخدمة ونتيجة الحالة. ويتضمن التحليل عدة عوامل مثل:

- توقيت وطول مدة عملية (أو عمليات) فض المنازعات؛
- التكلفة المتكبدة؛
- مستويات رضا المتنازعين عن عمليات فض المنازعات ونتائجها؛
- إلى أي مدى تحققت أهداف تصميم إدارة الخلافات الخاص بشركة جنرال إلكتريك.

تستغرق عملية مراجعة الحالة بعد الإجراء مدة تتراوح من يوم إلى يومين. وينصب اهتمام هذه العملية على دراسة الدروس المستفادة وتقرير ما إذا كان هناك أي تدابير استباقية يمكن تفعيلها في الشركة بأكملها.

الشكل "ج": عملية مراجعة الحالة بعد الإجراء في شركة جنرال إلكتريك³¹



المصدر: Villareal, Paquin and Victor (2002)

تتضمن المزايا التي حققتها شركة جنرال إلكتريك من استخدام نظام الفض المبكر للخلافات جنباً إلى جنب مع نظام الإنذار المبكر ومراجعة الحالة بعد الإجراء ما يلي:

- خفض تكاليف الخلافات؛
- منع الخلافات؛
- الحفاظ على الخصوصية؛
- تعزيز الصورة العامة للشركة.

ويمكن برنامج المراجعة النظام من التأقلم باستمرار مع المواقف الجديدة والتحسين.

الأنشطة:

الفض المبكر للمنازعات في شركتك

هل تعتقد أن نظام الفض المبكر للمنازعات الذي تستخدمه شركة جنرال إلكتريك سينجح في شركتك؟ اشرح إجابتك مع ذكر الأسباب.

ما هي التغييرات البديهية التي ستدخلها على نظام الفض المبكر للمنازعات حتى يلائم شركتك. دون بعض الأفكار هنا:

الأنشطة:

مزايا نظام الإنذار المبكر

في رأيك، ما هي المزايا التي تعود على إدارة الخلاف من نظام الإنذار المبكر؟

هل ينطوي النظام على أي مخاطر؟

في رأيك، ما هي مزايا عملية مراجعة كتلك التي استعرضناها؟ اشرح أفكارك.

في رأيك، ما هي التحديات التي تقف في طريق تنفيذ هذه العملية والاستمرار في تنفيذها في شركتك؟

2- دراسة حالة برنامج "الفض" الخاص بشركة شل³²

عندما قررت شركة شل للنفط أن تستحدث طريقة جديدة لفض الخلافات العمالية قامت بما يلي:

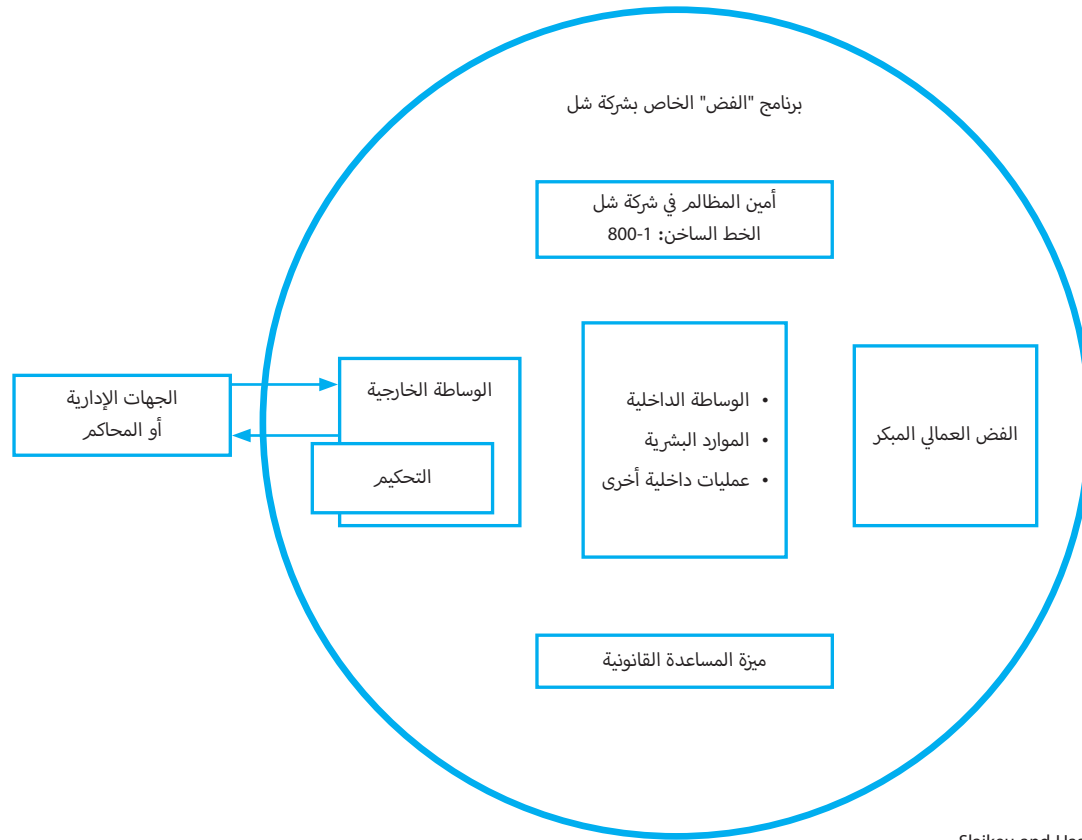
- درست أفضل الممارسات في المؤسسات الأخرى؛
- أجرت مقابلات واجتماعات مع العاملين في الإدارة لمعرفة ملاحظات الموظفين بهدف الحصول على معلومات حول كيفية وضع تصميم أمثل للنظام يتناسب مع ثقافة شركة شل.

هدف شركة شل هو تلبية احتياجات العملاء والقضاء على مخاوف الموظفين بخصوص نظام إدارة الخلافات القائم. وبالإضافة إلى ذلك، أرادت الشركة أن تعالج الخلافات العمالية بطريقة متسقة مع هدف تحول الشركة والذي كان قائماً في ذلك الوقت وكان تركيزه منصباً على القيم الأساسية للشركة.

قبل استحداث نموذج "الفض"، كانت شركة شل تعتمد على السلطة (صناع القرار) وقسم الموارد البشرية للتعامل مع الخلافات العمالية. بمعنى آخر، عندما تنشأ الخلافات، كان الموظفون الأعلى في الهيكل الهرمي يتخذون قراراً بشأن كيفية فض المسألة. وكان من الممكن للمتنازعين أن يتحاورا، ولكن إن لم يفلح الحوار، يقرر المشرفون كيفية المواصلة ولم

يكن هناك أي فرصة للمتظلمين للمشاركة في عملية صنع القرار. تفاوت مدى فاعلية هذا النموذج، وهو ما دفع الشركة إلى استحداث برنامج "الفض" الوارد بيانه في الشكل "د".

الشكل د: برنامج "الفض" الخاص بشركة شل³³



المصدر: Slaikou and Hasson (1998)

يعرض برنامج "الفض" عدة طرق لحل أي خلاف. يبين الشكل "د"، أن المقصود هو ترتيب استخدام المربعات الثلاثة الواقعة في وسط الدائرة من اليمين إلى اليسار، بحيث تبدأ بالفض العمالي المبكر. والخطوة الأولى هي تشجيع المتنازعين على محاولة فض خلافهم سوياً بشكل مباشر (الفض العمالي المبكر) وأن يسعوا إلى الحصول على مساعدة إضافية فقط إن لم ينتج الفض عن هذا النهج الأولي.

عند استحداث نظام "الفض" الخاص بشركة شل، اتخذ النظام الذي كان مستخدماً في الشركة أساساً لتحديد نقطة بداية مألوفة للموظفين ولتقليل المقاومة المحتملة للبرنامج "الجديد". وبالإضافة إلى ذلك، استغلت الشركة التدريب والتوعية لرفع قدرة مديري المواقع وممثلي قسم الموارد البشرية على مساعدة المتنازعين ودعمهم بخصوص الفض العمالي المبكر. تطلب الخطوة الثانية في نظام إدارة الخلافات الاستعانة بالوسطاء الداخليين - أي الوسطاء الداخليين في الشركة الحاصلين على تدريب مناسب على الوساطة ويتمتعون بكفاءة - ليساعدوا في التوسط في الخلافات.

تطلب الخطوة الثالثة في النظام من أي شخص يفكر في التقاضي أن يشارك أولاً في عملية وساطة بالاستعانة بوسيط خارجي مهني، وهذا شرط لتطبيق النظام، وبالتالي كانت الوساطة إلزامية. وإذا لم تؤد الوساطة إلى فض، يستطيع الموظفون

المتظلمون أن يختاروا اللجوء إلى التحكيم الخارجي أو إلى المحكمة، وإذا طلبوا التحكيم الخارجي، توافق الشركة على المشاركة والالتزام بالنتيجة.

النظام بأكمله مدعوم بأمين مظالم تابع للشركة (انظر الشكل "د" أعلاه) يتبع الرئيس التنفيذي للشركة مباشرة. دور أمين المظالم هو مساعدة المتنازعين في فهم كيفية عمل النظام وتحديد خيارات العملية المتاحة أمامهم (التفاوض المباشر أو الوساطة الداخلية أو الخارجية على سبيل المثال). بالإضافة إلى ذلك، يساعد أمين المظالم المتنازعين عن طريق التدريب وجمع المعلومات بطريقة غير رسمي. وأمين المظالم عمله محاط بالسرية وهو أيضاً مستقل عن الهيكل الهرمي للشركة، مما يزيد من مدى إمكانية الوصول إليه والثقة في دوره.³⁴ تتاح المساعدة القانونية (انظر قاعدة الشكل "د") للموظفين الذين يختارون اللجوء إلى المحكمة في النهاية.

يسعى نظام الفض إلى أن يسهل للموظفين معرفة الخيارات المختلفة المتاحة أمامهم ويحثهم على البدء بالفض العمالي المبكر، ولكن يمكن للمستخدمين (المتنازعين) التوجه مباشرةً إلى خيارات أخرى كالوساطة. كما هي الحال في نموذج شركة جنرال إلكتريك لنظام الفض المبكر للمنازعات (انظر القسم 1 أعلاه)، يمكن للموظف حسب رغبته أن ينتقل إلى خطوة تالية أو أن يعود إلى خطوة سابقة في النظام.

الأنشطة:

دور الوساطة الخارجية

في رأيك، كيف يؤثر شرط الوساطة الخارجية (كخطوة لازمة قبل التقاضي) على عملية الفض ككل؟

في رأيك، كيف يمكن لشرط الوساطة الخارجية أن يؤثر على ديناميكية العلاقات بين أطراف الخلاف؟

الملحق 3

قائمة المصطلحات



الملحق 3

قائمة المصطلحات

الملحق 3: قائمة المصطلحات

1- الوسائل البديلة لفض المنازعات

"الوسائل البديلة لفض المنازعات". وتشير كلمة "البديلة" عموماً إلى الوسائل التي توفر بدائل للإجراءات القضائية، وتشتمل الوسائل البديلة لفض المنازعات على الوساطة والتوفيق والتقييم المحايد والتحكيم وخدمات أمين المظالم. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات بشأن الوسائل البديلة لفض المنازعات في سلسلة "أساسيات الوساطة" التي تنشرها أيضاً مجموعة البنك الدولي.

يستخدم مصطلح "الوسائل البديلة لفض المنازعات" على نطاق واسع وهو شائع الاستخدام في الأوساط القانونية. ولأغراض هذا الكتاب، يستخدم مصطلح "الوسائل البديلة لفض المنازعات" بالتبادل مع مصطلح إدارة الخلافات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة) ومصطلح فض الخلافات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة).

2- خط الأساس

يشير مصطلح خط الأساس إلى الإطار المرجعي لمراقبة وتقييم أي نظام جديد متكامل لإدارة الخلافات. بمعنى آخر، يمثل خط الأساس نقطة الانطلاق لمقارنة أو قياس تأثير النظام المتكامل لإدارة الخلافات الجديد. يعرض هذا الكتاب بإيجاز أربعة خطوط أساس مختلفة.

خط الأساس الأول

يتمثل خط الأساس الأول في الظروف المحيطة بإدارة الخلافات السابقة. قد تتضمن عوامل تحديد خط الأساس ما يلي:

- طبيعة النتائج السابقة التي نتجت عن فض الخلافات قبل إدخال النظام الجديد؛
- طول الوقت اللازم لفض خلاف في النظام السابق؛
- مستويات الرضا عن العمليات والنتائج في ظل نظام إدارة الخلافات المتكامل السابق.

تستخدم هذه العوامل جميعها نظام إدارة الخلافات السابق كخط أساس.

خط الأساس الثاني

خط الأساس الثاني هو البرنامج التجريبي نفسه. بمعنى آخر، استخدام البرنامج التجريبي كخط أساس يمكنك أن تقارن على أساسه نتائج تقييم التعميم على مستوى الشركة بأكملها.

خط الأساس الثالث

خط الأساس الثالث هو الوقت: وهو عبارة عن قياس النتائج والسلوكيات خلال فترة زمنية واحدة (في الربع السنوي الأول أو السنة الأولى من النظام الجديد على سبيل المثال) بالمقارنة مع الفترات التالية (الأرباع السنوية التالية أو السنوات التالية على سبيل المثال).

خط الأساس الرابع

خط الأساس الرابع هو عقد مقارنة بين المكاتب الفرعية التابعة لنفس الشركة أو بين الشركات في نفس المجال.

3- الخلاف

يشير مصطلح الخلاف إلى الخلافات التي تنشأ بين الأفراد عند وجود تعارض في المواقف أو المصالح أو الاحتياجات أو القيم بينهم أو عندما يرون وجود ذلك التعارض. وقد يكون الخلاف موجوداً دون الحديث عنه بشكل صريح. بمعنى آخر، قد يشعر الناس بوجود الخلاف دون التطرق إلى الحديث عنه على الإطلاق. توصف تلك الخلافات بأنها خلافات في طور الكمون. والخلافات يمكنها أن تربطنا باحتياجاتنا وقيمنا المتأصلة مثل احتياجات الإقرار والقبول والانتماء.

4- المتخصصون في إدارة الخلافات

يشار أيضاً إلى المتخصصين في إدارة الخلافات في هذا الكتاب باسم "المتدخلون لتسوية الخلافات" وهم الأفراد الذين يلعبون دوراً في النظام المتكامل لإدارة الخلافات مثل:

- إدارة عمليات إدارة الخلافات مثل التدريب على مهارات التعامل مع الخلافات أو الوساطة أو التحكيم؛
- تقديم المشورة للمستخدمين المحتملين بشأن كيفية تحقيق أقصى استفادة من النظام؛
- إحالة المستخدمين المحتملين إلى عمليات معينة أو أشخاص معينين داخل النظام.

وقد يكون المتخصصون في إدارة الخلافات من العاملين داخل الشركة أو من خارجها.

5- إدارة الخلافات

مصطلح إدارة الخلافات هو مصطلح شامل يشير إلى العمليات المتنوعة التي يمكن استخدامها للتعامل مع الخلاف أو حله أو تسويته أو إدارته بأي طريقة أخرى. ويشير لفظ "الإدارة" إلى أن التدخلات لفض الخلافات قد لا تؤدي دائماً إلى الحل وأن استمرار الخلاف في صورة مختلفة "وموجهة" قد يكون أكثر واقعية من الفض، على المدى القصير على الأقل. كما يستخدم مصطلح إدارة الخلافات على نطاق واسع وهو شائع الاستخدام في الإدارة وبيئات العمل.

لأغراض هذا الكتاب، يستخدم مصطلح إدارة الخلافات بالتبادل مع مصطلح الوسائل البديلة لفض المنازعات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة) ومصطلح فض الخلافات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة).

6- نظام إدارة الخلافات، انظر مصطلح النظام المتكامل لإدارة الخلافات أدناه.

7- فض الخلافات

مصطلح فض الخلافات هو مصطلح شامل يشير إلى الوسائل المتنوعة التي يمكن استخدامها لتسوية أو فض الخلاف. ويؤكد مصطلح الفض على أن الهدف هو التوصل إلى نتيجة يتفق عليها الطرفان ويقفل بها باب النزاع. يستخدم مصطلح فض الخلافات على نطاق واسع وهو شائع الاستخدام في سياقات العلوم الاجتماعية.

لأغراض هذا الكتاب، يستخدم مصطلح فض الخلافات بالتبادل مع مصطلح الوسائل البديلة لفض المنازعات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة) ومصطلح فض المنازعات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة).

8- التعاقد

قبل القيام بأي أعمال تصميم بغرض تصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات، من الضروري الحصول على فهم دقيق لما يريد منك العميل أو الشركة القيام به وإيضاح معايير العقد والحصول على الموافقة عليه، وهذا ما يطلق عليه مرحلة التعاقد. ينطوي التعاقد على ترتيبات آلية وقانونية ومالية بالإضافة إلى تعاقد نفسي بمعنى خلق فهم مشترك مصحوب بالتزام وارتياح بين المستشار والشركة العميل الأساسي أو الممثلين.

ومرحلة التعاقد هي مرحلة مهمة سواء كنت مصمماً داخلياً أو خارجياً وبصرف النظر عما إذا كنت معيناً كمستشار أو موظف أو ممارس لإدارة الخلافات أو مقاول.

9- مبادرة التصميم

تشير مبادرة التصميم إلى كيفية تصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات. وقد تكون مبادرة التصميم مباشرة أو غير مباشرة. وهذه نقطة هامة حيث لا يكون واضحاً في جميع الأوقات لدى الشركة أو الموظفين المعنيين ضرورة مراجعة النظام الحالي لإدارة الخلافات. وقد لا يكون الموظفون المعنيون، مثل الإدارة العليا وموظفو الموارد البشرية وموظفو علاقات العملاء والمستشار الداخلي، على دراية بثقافة حل الخلافات المعمول بها لديهم ناهيك عن أهمية التصميم المتكامل لإدارة الخلافات. ولهذه الأسباب، فإن السبيل إلى الشروع في عملية التصميم يكون غير مباشر في كثير من الأحيان.

نعرض فيما يلي بعضاً من الطرق الأكثر شيوعاً لبدء التصميم:

- شروع أحد الأطراف المعنية الداخلية، مثل أحد أعضاء الإدارة العليا أو مدير الموارد البشرية أو مدير علاقات العملاء أو المستشار الداخلي، في مراجعة النظام الحالي أو عملية تصميم بمبادرة ذاتية من جانبه. وبحسب حجم الشركة، ربما تكون الأطراف المعنية الداخلية التالية هي الأنسب لمراجعة النظام الحالي:
 - الموارد البشرية والمستشار الداخلي للمنازعات العمالية،
 - إدارة علاقات العملاء للخلافات بين الشركات والعملاء،
 - المستشار الداخلي للخلافات بين الشركات.
- وفي حالة المبادرة من جانب الإدارة العليا، تطلب الشركة من مستشار خارجي إجراء عملية مراجعة لنظام إدارة الخلافات الحالي.
- تطلب الشركة من مستشار خارجي القيام بعملية مختلفة، على سبيل المثال التدريب على العمل الجماعي أو الوساطة في منازعة معينة، ويكون للمتخصص المشارك الرأي القائل بضرورة عملية مراجعة وتصميم إدارة الخلافات. ويقنع المتخصص الشركة باعتماد هذا المسار.

10- المنازعة

يشير مصطلح "المنازعات" إلى الخلافات التي تنشأ بين الأفراد عند وجود تعارض في المواقف أو المصالح، أو كليهما، بينهم أو عندما يرون وجود ذلك التعارض ويكون قد تم الإفصاح أو الإبلاغ عن هذه الخلافات بين أطرافها. وبالتالي فإن مصطلح "المنازعة" يسلط الضوء على جوانب محددة من الخلاف تبادل طرفا المنازعة الحديث بشأنها، ولذلك يقال أن المنازعات تسلط الضوء على الجوانب الواضحة من الخلاف. كما أن الخلاف الواحد يمكن أن ينشأ عنه الكثير من المنازعات المحددة.

11- فض المنازعات

مصطلح فض المنازعات هو مصطلح شامل يشير إلى العمليات المتنوعة التي يمكن استخدامها لتسوية أو فض الخلاف. ويسلط مصطلح "المنازعة" الضوء على الطبيعة أو المعايير المحددة للمسألة (انظر تعريف المنازعة). ويؤكد مصطلح الفض على أن الهدف هو التوصل إلى نتيجة يتفق عليها الطرفان ويقفل بها باب النزاع.

يستخدم مصطلح فض المنازعات على نطاق واسع وهو شائع الاستخدام في السياقات القانونية. ويختلف مصطلح فض المنازعات عن الوسائل البديلة لفض المنازعات حيث يتضمن جميع أشكال فض المنازعات وليس الأشكال البديلة فحسب، مثل الفصل في المنازعات على سبيل المثال.

لأغراض هذا الكتاب، يستخدم مصطلح فض المنازعات بالتبادل مع مصطلح الوسائل البديلة لفض المنازعات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة) ومصطلح فض الخلافات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة) ومصطلح إدارة الخلافات (انظر التعريف الوارد له في هذه القائمة).

12- تسوية المنازعات

يستخدم مصطلح تسوية المنازعات في كثير من الأحيان في أوساط اجتماعات التسوية حيث عادةً ما يتفاوض المحامون على منازعة قانونية في محاولة لتسويتها. ويعكس المصطلح تركيزاً على المواقف ومواطن الخلاف التي يمكن معالجتها أيضاً عبر إجراءات رسمية مثل التحقيق والفصل في المنازعات والتحكيم والتقاضي. وعند استخدام مصطلح تسوية المنازعات كمصطلح شامل، فإنه يشير إلى أي عدد من العمليات التي تهدف إلى تسوية المنازعة.

ويستخدم مصطلح تسوية المنازعات بشكل أساسي في المواقف القانونية التي تتعلق بتسوية منازعات محددة من الناحية القانونية.

13- التصميم المتكامل لإدارة الخلافات

يشير مصطلح التصميم المتكامل لإدارة الخلافات إلى عملية تصميم نظام للأساليب التي يمكن من خلالها إدارة الخلافات داخل شركتك. ويسلط لفظ "متكامل" الضوء على ضرورة دمج تصميم إدارة الخلافات داخل الشركة، على سبيل المثال يجب أن تتسق قيم نظام إدارة الخلافات مع قيم الشركة.

14- النظام المتكامل لإدارة الخلافات

يشير مصطلح النظام المتكامل لإدارة الخلافات إلى مجموعة من عمليات إدارة الخلافات التي تكون متاحة لمعالجة مجموعة متنوعة من الخلافات، سواء كانت منازعات عمالية أو منازعات بين شركة وعميل أو منازعات بين شركة وأخرى. ويعكس مصطلح النظام المتكامل لإدارة الخلافات وجود أسلوب منهجي للحيلولة دون وقوع أي خلاف يشكل جزءاً من السياسة الرسمية لإدارة الخلافات لدى الشركة وإدارة ذلك الخلاف وتسويته.

وتشير كلمة متكامل إلى أن التصميم راسخ في ثقافة الشركة وهيكلها. فالغرض الجوهرى يتمثل في معالجة الخلافات وحلها خارج المنظومة القانونية، وتبني أسلوب أكثر ميلاً نحو المصالحة.

وفي بعض الأحيان يستخدم مصطلح "نظام إدارة الخلافات" وحده، فهو يستخدم على سبيل المثال فيما يتعلق بالأنظمة القائمة لدى الشركات عندما لا يكون واضحاً ما إذا كان النظام متكامل مع قيم الشركة أم لا.

15- القيم الجوهرية للشركة

القيمة الجوهرية للشركة هي "الاعتقاد بأن نمطاً معيناً من السلوك هو أفضل من نمط مقابل أو مضاد له" حسبما ذكر روكيش (1973)، طبيعة القيم الإنسانية³⁵. وهي تمثل أطراً للطريقة التي يؤدي بها الأفراد الأمور داخل الشركة. وتنظر بعض الشركات إلى قيمها باعتبارها "الضوء المرشد" الذي يوجه عملية التطوير والنمو فيها. وتصف شركات أخرى تلك القيم بأنها العناصر التي تتكون منها فلسفتها، فهي تتعلق بكيفية تعامل الشركات مع معتقداتها بشأن العاملين والعمل وتلك القيم هي التي تحدد السلوكيات التي لا تقبل التهاون فيها. يظهر الكثير والكثير من الدراسات أن الشركات الناجحة تضع قدراً كبيراً من التركيز على قيمها. وأي شركة تبني قيماً معينة ستقول لك أن هذه القيم تدعم رؤيتها.

16- البرنامج التجريبي

البرنامج التجريبي هو عبارة عن تجربة صغيرة النطاق وقصيرة الأجل تساعد الشركة على معرفة كيفية عمل مشروع كبير النطاق على أرض الواقع. ولأغراض هذا الكتاب، يمثل البرنامج التجريبي طريقة لجس النبض لمعرفة ما إذا كان النظام المتكامل لإدارة الخلافات بحسب تصميمه قادراً على العمل بشكل جيد داخل هياكل الشركة أم لا وما إذا كان هناك أي خلل لا يزال يتعين تعديله.

يمكن تنفيذ البرنامج التجريبي داخل منطقة عمل معينة أو موقع معين أو فريق معين وهكذا. ومن الممكن أن تكون فاعلية البرنامج التجريبي هي العامل الذي يحدد ما إذا كان البرنامج سيعمم أو لا. وبالتالي، من الضروري التأكد من أن البرنامج التجريبي يعمل على أفضل نحو ممكن.

17- الأطراف المعنية

الطرف المعني هو أي طرف له مصلحة في منشأة بعينها أو مشروع بعينه. وفي سياق التصميم المتكامل لإدارة الخلافات، قد تتضمن الأطراف المعنية:

- أولئك المشاركين بشكل مباشر في المنازعات المعتادة التي تحدث داخل الشركة وتتضمن الشركة، على سبيل المثال الموارد البشرية والمستشار الداخلي والموظفين والإدارة.
- الجهات التمثيلية المرتبطة بتلك الأطراف، على سبيل المثال قد ينطبق هذا الوصف على نقابات الموظفين في بعض البلدان. وفي حالة عدم وجود جهات تمثيلية رسمية، سيكون من المفيد تحديد ممثلين لمختلف الأطراف المعنية المشاركة في المنازعات بشكل مباشر.
- الأفراد المشاركين في إدارة عمليات إدارة الخلافات، مثل الوسطاء والمحكمين. وفي الحالات التي تستخدم فيها هيئات خارجية لإدارة الخلافات، قد تعتبر هذه الهيئات أو الشركات أطرافاً معنية.
- الأشخاص المتأثرين بنتيجة المنازعة، على سبيل المثال الأطراف المتنازعة الأخرى خلاف الأعضاء الآخرين ضمن نفس المجموعة المتنازعة مثل الممرضات الأخريات في منازعة داخل مستشفى تكون إحدى الممرضات طرفاً فيها، وقيادة الشركة.

18- المستخدمون

يستخدم مصطلح "المستخدمون" في هذا الكتاب للإشارة إلى الأفراد والكيانات التي تستخدم النظام المتكامل لإدارة الخلافات، وبعبارة أخرى الأشخاص الذين وضع هذا النظام من أجلهم. كما يستخدم مصطلح "طرفا المنازعة" في بعض الأحيان، خصوصاً في سياق عمليات محددة لإدارة الخلافات مثل الوساطة أو التحكيم.

ويحدد كل نظام متكامل لإدارة الخلافات نطاق مستخدميه. على سبيل المثال، قد يمتد نطاق تعريف المستخدمين ليشمل:

- موظفي الشركة (الخلاف العمالي)؛
- المستهلكين (الخلاف بين الشركة والعملاء)؛
- العملاء والموردين والبائعين وشركاء العمل (الخلافات بين الشركات).

- 1- أوي بي ليمتد بالتعاون مع معهد تشارترد للأفراد والتنمية. (2008). *Fight, Flight or face it? Celebrating the effective management of conflict at work*. المملكة المتحدة
- 2- Stanford Graduate School of Business, Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group., (2013). *2013 Executive Coaching Survey*. Retrieved December 2015 from <http://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/2013-ExecutiveCoachingSurvey.pdf>.
- 3- ADR هو مصطلح يعني الوسائل البديلة لفض المنازعات. لمعرفة المزيد عن الوسائل البديلة لفض المنازعات، انظر نادجة ألكسندر، فاطمة إبراهيم، جان فرانسوا روبرج، "سلسلة الوساطة: أساسيات الوساطة"، واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2016
- 4- المرجع السابق
- 5- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
- 6- Costantino, C., & Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. (P.78) San Francisco: Jossey-Bass.
- 7- Martinez, J., & Smith, S. (2009). An Analytic Framework for Dispute Systems Design. *Harvard Negotiation Law Review*, 14, 129.
- 8- لتدريب الوسطاء: انظر نادية ألكسندر، فاطمة إبراهيم، جان فرانسوا روبرج، "سلسلة الوساطة: أساسيات الوساطة"، واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2016، الفصلان 1 و4.
- 9- Blancero, D., DelCampo, R., & Marron, G. (2010). Just Tell Me! Making Alternative Dispute Resolution Systems Fair. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(4), 524-543.
- 10- لتصميم نظام متكامل لإدارة الخلافات، يتعين اتباع الخطوات الأربعة الواردة في المرجع التالي: Slaikeu, K., & Hasson, R. (1998). *Controlling the Cost of Conflict: How to Design a System for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass. And Costantino, C. and Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 11- Lipsky, D., Seeber, R., & Fincher, R. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

- 12- نادية ألكسندر، فاطمة إبراهيم، جان فرانسوا روبرج، "سلسلة الوساطة: أساسيات الوساطة"، واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2016
- 13- للتعرف على الوساطة التحويلية، Bush, R., & Folger, J. (2004). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict* (Revised ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- 14- للمزيد عن الوساطة بوجه عام، انظر نادية ألكسندر، فاطمة إبراهيم، جان فرانسوا روبرج، "سلسلة الوساطة: أساسيات الوساطة"، واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2016
- 15- للمزيد عن التوفيق والتقييم المحايد، انظر نادية ألكسندر، فاطمة إبراهيم، جان فرانسوا روبرج، "سلسلة الوساطة: أساسيات الوساطة"، واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2016 ، الفصل الأول.
- 16- للمزيد عن التحكيم، انظر المرجع السابق، الفصل الأول.
- 17- للتعرف على دور أمين المظالم ، انظر المرجع السابق، الفصل الأول
- 18- Slaikeu, K., & Hasson, R. (1998). *Controlling the Cost of Conflict: How to Design a System for Your Organization*.(p.181) San Francisco: Jossey-Bass.
- 19- Rule, C. (2008). *Making Peace on eBay: Resolving Disputes in the World's Largest Marketplace*. ACResolution, 8-11.
- 20- Costantino, C. and Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations* (p. 151). San Francisco: Jossey-Bass.
- 21- Costantino, C. and Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations* (p. 216). San Francisco: Jossey-Bass.
- 22- Lipsky, D., Seeber, R., & Fincher, R. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. (p.160) San Francisco: Jossey-Bass.
- 23- Slaikeu, K., & Hasson, R. (1998). *Controlling the Cost of Conflict: How to Design a System for Your Organization*.(p.184) San Francisco: Jossey-Bass.
- 24- Costantino, C. and Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations* (p. 145). San Francisco: Jossey-Bass.
- 25- Costantino, C. and Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations* (p. 164). San Francisco: Jossey-Bass.

- 26 Costantino, C. and Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations* (p. 170). San Francisco: Jossey-Bass.
- 27 Costantino, C. and Merchant, C. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations* (p. 171). San Francisco: Jossey-Bass.
- 28 مصدر هذه الدراسة هو: Slaikeu, K. and Hasson, R. (1998). *Controlling the Cost of Conflict: How to Design a System for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.; Martinez, J. and Smith, S. (2009). An Analytic Framework for Dispute Systems Design. *Harvard Negotiation Law Review*, 14, 129 and Villarreal, E., Paquin, J. and Victor, J. (2002), General Electric's Integrated Conflict-Management System. *Chief Legal Office*, 35-38
- 29 Villarreal, E., Paquin, J. and Victor, J. (2002). General Electric's Integrated Conflict-Management System. *Chief Legal Office*, 36.
- 30 نفس المصدر السابق، 37.
- 31 نفس المصدر السابق، 38.
- 32 مصدر هذه الدراسة هو: Slaikeu, K., & Hasson, R. (1998). *Controlling the Cost of Conflict: How to Design a System for Your Organization*. (p.68) San Francisco: Jossey-Bass
- 33 نفس المصدر السابق، 69.
- 34 للمزيد من المعلومات عن دور أمين المظالم بشكل عام، نادية ألكسندر، فاطمة إبراهيم، جان فرانسوا روبرج، "سلسلة الوساطة: أساسيات الوساطة"، واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2016، الفصل الأول
- 35 Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.

مجموعة البنك الدولي

IFC International
Finance Corporation

